

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**MIEHISTÖN JOHTAJAKOULUTUS – KEINOJA VUOROVAIKUTUKSEN
KEHITTÄMISEKSI**

Pro Gradu-tutkielma

Kadetti
Janne Heikkilä

Kadettikurssi 90
Viestilinja

Maaliskuu 2007

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 90	Linja Viestilinja
Tekijä Kadetti Janne Heikkilä	
Tutkielman nimi Miehistön johtajakoulutus – keinoja vuorovaikutuksen kehittämiseksi	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MpKK:n kirjasto)
Aika Maaliskuu 2007	Tekstisivuja 63 Liitesivuja 0

TIIVISTELMÄ

Miehistöntehtäviin sijoitettavat varusmiehet eivät tällä hetkellä saa minkäänlaista koulutusta liittyen johtajuuteen, johtamiskäyttäytymiseen tai vuorovaikutukseen. Tutkimuksessa tuodaan esille kuitenkin tärkeitä seikkoja miehistön johtajakoulutuksen puolesta, jotka parantaisivat tutkijan näkemyksen mukaan esimerkiksi ryhmäkiinteyttä.

Tutkielman pääongelmana on tulisiko miehistölle kouluttaa asioita johtamisesta liittyen varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelmaan (PEKOUL-OS PAK A 1:5.1.8)? Tutkimuksessa edetään vuorovaikutuksen näkökulmasta ja käydään läpi Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutus, sen taustalla vaikuttava syväjohtaminen, ryhmään liittyvät tekijät sekä lopuksi tiimien muodostuminen ja tiimitoiminnan mahdollisuudet.

Tutkitun aineiston perusteella lopputulokseksi on saatu se, että miehistölle pitäisi kertoa varusmiesjohtajien johtamiskäyttäytymisen perustana olevasta johtaja- ja kouluttajakoulutuspaketista sekä siihen liittyvästä syväjohtamisen mallista. Vuorovaikutustaitojen opettaminen ja tiimityöskentely varusmieskoulutuksessa nousivat voimakkaasti esille tutkitusta aineistosta ja niiden kouluttaminen vaatii perehdyttämistä myös kouluttajina toimivalle henkilökunnalle. Alaisen tulisi myös tietää syväjohtamisen kysymyssarjaan perustuvasta johtaja-arvioinnista sekä sen vaikutuksista johtajan johtamiskäyttäytymiseen.

Tutkimusmenetelmä on systemoitu kirjallisuuskatsaus ja analysointimenetelmänä on käytetty tekstianalyysiä. Valitut tekstit edustavat kattavasti tutkittavaa aihetta ja näkökulmia on otettu mukaan monen eri tieteenalan tutkimuksista.

AVAINSANAT

Syväjohtaminen, johtaja- ja kouluttajakoulutus, vuorovaikutus, ryhmänjohtaja, alainen, miehistö, ryhmä, tiimi, systemoitu kirjallisuuskatsaus, tekstianalyysi

MIEHISTÖN JOHTAJAKOULUTUS – KEINOJA VUOROVAIKUTUKSEN KEHITTÄMISEKSI

KUVALUETTELO	1
1. JOHDANTO	2
1.1. Tutkimuksen päämäärät ja rajaukset	2
1.2. Tutkimusasetelma	5
1.3. Tutkimusongelmat	6
1.4. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusfilosofia	6
1.5. Tutkimuksen ontologia ja tematisointi	9
1.6. Tutkimuksen käsitteitä ja määritelmiä	10
1.6.1. Johtamisen nelikenttä	10
1.6.2. Johtajuus	11
1.6.3. Organisaatiokulttuuri	12
1.6.4. Motivaatio	12
1.6.5. Sosiaalipsykologia	13
1.6.6. Esimies	13
1.6.7. Käskynalainen	14
2. VUOROVAIKUTUS	15
2.1. Sosiaalinen vuorovaikutus	15
2.2. Vuorovaikutustaidot	17
2.3. Vuorovaikutus koulutuksessa	18
2.4. Vuorovaikutus ryhmässä	19
2.5. Yksilön sosiaaliset taidot	20
2.6. Johtajan ja alaisen välinen suhde	21
2.6.1. Esimiehen ja alaisen välinen yhteistyö	22
2.6.2. Keskinäinen arvostus	23
2.7. Johtopäätökset	23
3. PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUSOHJELMA	25
3.1. Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman perusteet	25
3.2. Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman perusoletukset ja	

”uusi paradigma”	26
3.2.1. Konstruktivistinen oppimiskäsitys	27
3.3. Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman tavoitteet	28
3.4. Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman opetussuunnitelma	29
3.4.1. Ihmisten johtamisen ja kouluttamisen perusteet	30
3.4.2. Ihmisten johtaminen taistelussa	30
3.4.3. Koulutustaidon peruskurssi, fyysisen harjoittamisen suunnittelu ja toteuttaminen	31
3.4.4. Johtamis- ja koulutustaidon harjoittelu kursseilla	31
3.4.5. Koulutustaidon jatkokurssit I, II ja III	31
3.4.6. Ohjattu koulutustaidon harjoittelu	32
3.4.7. Tiimityöskentely perusyksikössä	32
3.4.8. Johtamistaidon jatkokurssi	33
3.4.9. Ohjattu johtamiskäyttämisen kehittäminen	33
3.5. Palautteen merkitys johtajakoulutuksessa	34
3.6. Varusmiesten arviointi	36
3.7. Miehistön johtajakoulutus muissa asevoimissa	37
 4. SYVÄJOHTAMISEN MALLI	 38
4.1. Perusteet	38
4.2. Syväjohtamisen mallin ulottuvuudet	39
4.3. Johtamiskäyttäytyminen	41
4.4. Johtamiskäyttämisen mittaaminen syväjohtamisessa	42
4.5. Kurin käsite syväjohtamisessa	43
4.6. Transformationaalinen johtaminen	44
4.7. Syväjohtaminen koulutuksessa	45
 5. RYHMÄ	 46
5.1. Ryhmän määritelmä	46
5.2. Ryhmän kehitysvaiheet	46
5.3. Ryhmänjohtajan johtamistyylit	48
5.4. Ryhmän jäsenten roolit	49
5.4.1. Ryhmänjohtaja	49
5.4.2. Alaisen roolit	50
5.4.3. Alaisen vaikutusmahdollisuudet	51
5.5. Ryhmän jäsenten väliset ihmissuhteet	52

5.6. Ryhmän toimintaprosessit	53
5.7. Ryhmän viestintä	53
5.8. Ryhmän vaikutus yksilöön	54
5.9. Ryhmäkiinteys, ryhmäkoheesio ja ryhmädynamiikka	54
6. TIIMI	57
6.1. Tiimin määritelmä	57
6.2. Tiimityöskentelytaitojen kehittyminen	58
6.3. Ryhmänjohtajan rooli tiimissä	59
6.4. Johtopäätökset	60
7. YHTEENVETO	61
7.1. Tutkimuksen luotettavuus	62
7.2. Jatkotutkimushaasteet	63
LÄHTEET	65

KUVALUETTELO

Kuva 1: Tutkimusasetelma	5
Kuva 2: Tutkimusspiraali	8
Kuva 3: Johtamisen nelikenttä	10
Kuva 4: Johtamisen yleinen viitekehys	11
Kuva 5: Sosiaalisen vuorovaikutuksen perusmuodot	17
Kuva 6: Hyvä viestintä ja vuorovaikutus	18
Kuva 7: Johtamiskäyttäytymisen tarkennettu viitekehys	42
Kuva 8: Esimiehen roolin muuttuminen, kun tiimityöskentely lisääntyy	59

MIEHISTÖN JOHTAJAKOULUTUS – KEINOJA VUOROVAIKUTUKSEN KEHITTÄMISEKSI

1. JOHDANTO

”Vuoro + vaikutus = vuorovaikutus.” – VTM Otto Ukkonen

”Johtajuus ei ole mystiikkaa. Se on inhimillistä vuorovaikutusta, jota voi harjoitella.” – evl, KTT Vesa Nissinen

1.1. Tutkimuksen päämäärät ja rajaukset

Pysyväisasiakirja ”Varusmiesten palvelusmotivaation kehittäminen” vuodelta 1990 kertoo Puolustusvoimien varusmieskoulutuksen tavoitteena olevan sekä yksittäisen taistelijan, että johtajan taitojen luominen ja sitä kautta myös organisaation mukaisten suorituskyykyisten joukkojen tuottaminen. Joukon muodostumisen yhtenä edellytyksenä on yhteenkuuluvuuden tunteesta lähtevä joukkohenki. Kun joukon kiinteys on hyvä, astuvat yhteisölle annetut tehtävät päällimmäisiksi ja yksilön omat tarpeet ja toiveet mukautuvat yhteisön asettamiin ehtoihin. Koulutuksen tulee olla kaikissa eri vaiheissa tervettä joukkohenkeä luovaa, mutta sen on samalla arvostettava jokaista yksilöä niin joukon jäsenenä kuin ihmisenäkin. (PEKOUL-OS PAK C 01:11 Varusmiesten palvelusmotivaation kehittäminen)

Sotilaskoulutuksen avulla tuetaan yksilöiden toimintakykyyn liittyvien osatekijöiden kehittymistä tietojen ja taitojen suunnitelmallisen opettamisen sekä asenteiden, periaatteiden ja käyttäytymisnormien kasvattamisen avulla. Johtajilta nykyaikainen taistelukenttä vaatii toimintakyvyn osalta itsenäisyyttä, oma-aloitteisuutta, vastuuntuntoa, oikeudenmukaisuutta, valmiuksia omaan ajatteluun sekä kykyä tehdä eettisesti kestäviä päätöksiä. Jokaisen sotilaan osalta koulutus tähtää siihen, että sotilas pystyy yksin ja joukon jäsenenä toimimaan taistelukentän olosuhteissa määrätietoisesti, oma-aloitteisesti ja tietoisena tilannekuvasta käsketyn tehtävän mukaisesti. Toimintakyky liittyy siis läheisesti suorituskyykyyn, jolla

tarkoitetaan joukon ominaisuutta, jossa yksilöiden toimintakyky on yhdistynyt joukon suorituskyyvyksi. Suorituskykyisen ja tehokkaan joukon tulee täyttää sille suunnitellut tai käsketyt tehtävät. (Kouluttajan opas 2007, 14)

Johtajuus on jaettua ryhmässä ryhmänjohtajan ja ryhmän jäsenten kesken. Tai ainakin sen tulisi olla. Tämä poikkeaa nykyisestä traditiosta, jossa alaisia ei kehoiteta osallistumaan ryhmänjohtajan päätöksentekoon. Johdettavien tulisi siis myös itse saada kokea miltä ryhmän johtaminen tuntuu. Tällöin he saisivat paremman kuvan siitä, mitä kaikkea heidän ryhmänjohtajansa johtamisprosessi käsittää. Toisaalta P-kaudella koettu johtamistilanne voisi helpottaa johtajavalintojen tekemistä ja johtajakoulutukseen rekrytoimista. Tiimityöskentelyn ottamista mukaan p-kaudelle voisi myös miettiä. Tällöin tiimeinä toimisivat varusmiesyksikön tuvat ja tiimien johtajina tupien esimiehet, ryhmänjohtajat. Tiimityöskentelyn tulisi olla niin mutkatonta ja avoimen keskusteluympäristön omaavaa, että jokainen ryhmänjäsen voisi tuoda ajatuksiaan esille. (Viitaten keskusteluun everstiluutnantti Vesa Nissisen kanssa 23.5.2006)

Entä voiko varusmiesryhmä toimia keskenään tasavertaisena tiiminä, jos sen yhtenä jäsenenä on ryhmänjohtaja? Ryhmänjohtaja omaa kuitenkin aina erikoisaseman ryhmän muihin jäseniin nähden. Tämä johtuu esimerkiksi pidemmän palvelusajan tuomasta kokemuksesta ja eduista sekä tietenkin vastuullisesta asemasta. Ryhmänjohtaja ei siis koskaan voi olla tasavertainen ryhmän muiden jäsenten kanssa. Tarkoittaako tämä sitä, että hän ei voi koskaan päästä ryhmän ”sisäpiiriin”?

Sotakokemusten perusteella taistelutilanteessa ratkaisevat perustekijät joukon toiminnalle ovat:

- joukon ja johtajan välinen luottamus ja
- taistelevien pienryhmien kiinteys.

Tähän pyritään joukkotuotantojärjestelmän periaatteiden mukaisesti noin kaksi kuukautta kestäväällä joukkokoulutuskaudella, jolloin varusmiehistä kootaan sinällään sodan ajan kokoonpanoihin sijoitettavia yksiköitä. (Nissinen 1998, 15) Havaintoja sotilaasta ja sotilasyhteisöstä I kirja toteaa: ”ovatko ne käsittelytavat ja kurin ylläpitokeinot, jotka opetamme reserviin siirtyville ryhmänjohtajille ja reservin upseereille niitä, jotka ovat parhaat mahdolliset nykyisestä yhteiskunnasta nyt ja tulevaisuudessa muodostettavaa kenttäarmeijaa johdettaessa.” (Vuorikari 1982, 29). Samaa voidaan kysyä miehistön koulutuksesta. Annetaanko heille paras mahdollinen koulutus paitsi omaan sodan-ajan tehtävään, mutta myös toimintaan kenttäarmeijan osana?

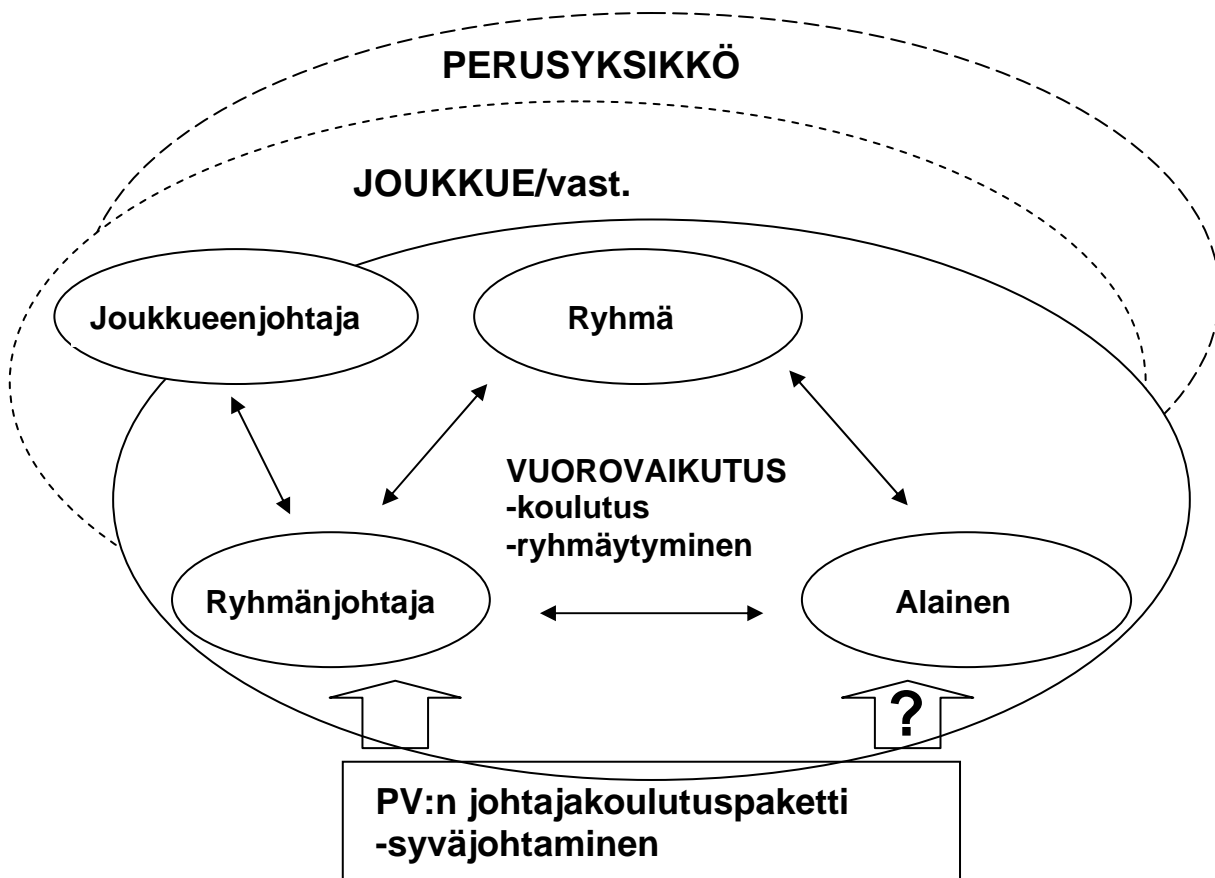
Huhtinen ja Tammikivi tuovat osuvasti esille Sotilasaikakauslehdessä 4/2005 johtamiskoulutuksen puutteet koko puolustusvoimissa:

”Liike-elämässä tunnustetaan johtamiskoulutuksen tarve ja johtamiskonsultit tarjoavat mitä moninaisimpia johtajakoulutuspaketteja. Puolustusvoimissa johtamisen opetuskortit ovat valmiina, mutta opetussuunnitelmissa ja opetuksen ajankäytössä johtamisen suhteen olisi todella parantamisen varaa... On selvää, että syväjohtaminen on raivannut tiensä varusmiesten koulutukseen, mutta onko johtaminen raivannut tiensä koko puolustusvoimien strategiseen johtamiseen?” (Huhtinen & Tammikivi 2005, 15–17) Onko lopulta kuitenkin niin, että varusmieskoulutuksessa syväjohtaminen ei ole kaikkein alinta tasoa saavuttanut, eli niitä jotka eivät saa minkäänlaista johtajakoulutusta? Kirjoittajan hypoteesi on, että tilanne on juuri edellä kuvatun kaltainen ja tarve miehistön johtajakoulutukselle on olemassa.

Nyberghin tutkimuksen mukaan johtamisvalmennuksen tulisi koskea myös alaisia, jolloin nämä oppisivat ymmärtämään, mistä johtamisessa on kyse, ja pystyvät näin ollen tukemaan omia johtajia heidän kehittymistarpeissa. Samalla miehistö perehdytettäisiin hyviin alaistaitoihin, joilla on huomattavan paljon yhteistä hyvien esimiestaitojen kanssa. Tutkimuksessa haastatellut olivat kertoneet siitä, että miehistöltä on vaikea saada johtamiskäyttäytymistä oikealla tavalla tukevaa palautetta. Tämän Nybergh uskoi indikoivan, ettei miehistö ole sisäistänyt palautteen merkitystä johtajan kehittymistarpeiden taustalla. Hän ehdottaakin, että miehistölle tulisi järjestää oma johtajakoulutuskokonaisuutensa, jossa käytäisiin läpi johtajana kehittyminen ja siihen liittyvän palautteen merkitys. Samalla miehistölle opetettaisiin hyviä alaistaitoja ja ryhmässä toimimista. Oletus on, että parhaimmillaan tällainen koulutus parantaa miehistön palvelusmotivaatiota ja sitoutumista. Varusmiesjohtajien tulisi myös tietää koulutuksen sisältö. (Nybergh 2005, 92 – 93)

Tässä tutkimuksessa esitellään johdantokappaleen jälkeen tutkimuksen punainen lanka - vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen avulla linkitetään seuraavien lukujen varusmieskoulutus, syväjohtaminen ja ryhmän sekä tiimin eri osa-alueet mukaan kokonaisuuteen. Tarkoitus on perustella miehistön johtajakoulutuksen tarpeita useasta eri näkökulmasta, kuitenkin päänäkökulmana tavoitteellinen vuorovaikutus.

1.2. Tutkimusasetelma



Kuva 1: Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelmassa on kuvattu ryhmänjohtajan ja alaisen sekä alaisista muodostuvan ryhmän keskinäinen vuorovaikutus. Vuorovaikutukseen sisältyy muun muassa koulutustapahtumat ja kaiken toiminnan tavoite – ryhmäytyminen. Koulutus ja kouluttautuminen omaan sodanajan tehtävään ovat ryhmänjohtajan ja alaisen suhteessa molemminpuolista; siinä missä ryhmänjohtaja kouluttaa miehistöään – kouluttavat alaiset myös häntä toimimaan johtajana. Tämän lisäksi ryhmänjohtajan toiminnan taustalla vaikuttaa hänelle annettu johtajakoulutus. Tutkimusasetelmassa ryhmä on liitetty osaksi joukkuetta ja perusyksikköä, jossa se toimii. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää johtajakoulutuksen tarve alaisille ja tarkemmin sanottuna johtajakoulutuksen ulkopuolelle jääville miehistön jäsenille. Tutkimusasetelmasta on rajattu ulos muut tavalliseen maavoimien perusyksikköön kuuluvat toimijat. Tällaisia ovat muun muassa muut ryhmät ja niistä muodostuva joukkue / vastaava sekä sen johtaja. Tämän lisäksi tutkimuksesta on rajattu käsittelyn ulkopuolelle perusyksikkö, jossa ryhmä toimii sekä yksikön henkilökunta, kuten joukkueiden kouluttajat.

1.3. Tutkimusongelmat

Tutkielman pääongelmana on tulisiko miehistölle kouluttaa asioita johtamisesta liittyen varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelmaan (PEKOUL-OS PAK A 1:5.1.8)?

Pääongelmaan liittyen olen muodostanut seuraavat kysymykset ja alakysymykset:

1. Miten ryhmä muodostuu?
 - 1.1. Mitä alaisen tulisi tietää ryhmän muodostumisesta?
 - 1.2. Mitä alaisen tulee tietää ryhmänjohtajan johtamistyyleistä?
2. Mitä alaisen tulee tietää tiimityöskentelystä?
3. Mitä alaisen tulee tietää varusmiesten johtajakoulutuksesta?
4. Miten johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutus rakentuu?
5. Miten ryhmänjohtajan ja ryhmänjäsenen välistä vuorovaikutusta voidaan kehittää?

Osaan tutkimuksen alakysymyksistä pyritään vastaamaan tutkimuksen edetessä.

1.4. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusfilosofia

Johtajuuden ilmiö, sen käsitteellistäminen ja mallintaminen tekevät johtajakoulutuksen tutkimisesta monimutkaista. Ilmiön ymmärtäminen ja kuvaaminen ovat kuitenkin välttämättömiä kokonaisuuden hahmottamisen kannalta. (Nissinen 2000, 11) Johtamisen tutkimuksessa voidaan eri näkökulmista ja erilaisin tutkimusottein käyttää kaikkia ihmistieteisiin sisältyviä tutkimusmenetelmiä ja tiedonhankintatapoja (Nissinen 1998, 4). Tässä tutkimuksessa aion selvittää miehistön johtajakouluttamisen tarpeita eri lähteistä ja eri tieteenaloilta saamani materiaalin perusteella. Koska Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutuspaketti rakentuu monen eri tieteenalan, esimerkiksi psykologian, sosiaalipsykologian ja pedagogiikan näkökulmista, on myös tutkimuksessa otettava kantaa eri tieteenaloihin.

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta, jonka tavoitteena on karakterisoida, luonnehtia, tai kuvailla ilmiöitä. Laadullinen tutkimus korostaa selvästi ihmiskäsityksen merkitystä ja eroa ihmiskuvaan. Tutkija päättää mitä tutkii, ketä haastattelee ja kenen käsityksille antaa eniten painoa. (Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät 2002, 30–31) Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleensä induktiivista analyysia. Pyrkimyksenä on paljastaa

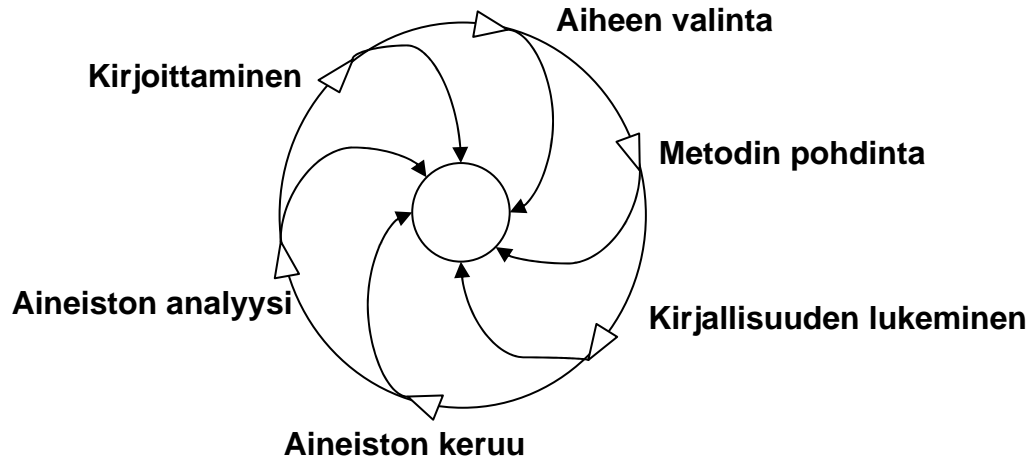
odottamattomia seikkoja, joten tarkoitus ei ole minkään teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152–157)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä yleispiirteitä Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan ja jotka liittyvät selkeästi myös tämän tutkimuksen menetelmiin, ovat:

1. Induktiivinen analyysi antaa tutkittavalle asialle vallan määrittää, mikä on tärkeää. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja aineiston monitahoisen ja yksityiskohtaisen tarkastelun kautta.
2. Tiedon hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit toimivat muun muassa metodeina.
3. Tutkimussuunnitelmaa muutetaan tutkimuksen edetessä ja tutkimusta toteutetaan joustavasti olosuhteiden mukaan.
4. Aineistoa tulkitaan ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi ym. 2004, 155)

Lähteiden määrä ei ole ratkaisevaa laadullisessa tutkimuksessa, vaan niiden alkuperäisyys ja tieteellinen painoarvo. Etukäteistiedon tutkimuksen jälkeen voidaan esittää hypoteesi eli oletamus, joka perustuu jo tiedettyyn tietoon. Hypoteesi on tutkijan teorian työkalu, jota tutkimus testaa. Tutkimusongelma edellyttää tutkimussuunnitelman, jolla kuvataan miten tutkimus on edennyt ja mitä välineitä on käytetty. Paradigma ja metodi luodaan tutkittavaa kohdetta perustellusti lähestymällä. (Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät 2002, 32) Tutkimuksessa käytetty lähdekirjallisuus on valittu kattavasti koko aihepiiri silmälläpitäen. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä sekä teorioita on pyritty lähestymään monelta eri kannalta, jolloin virheelliset johtopäätökset ja yhden ainoan tulkinnan suosiminen tutkittavasta aiheesta on poistettu.

Blaxterin, Hughesin ja Tightin (ks. Hirsjärvi ym. 2004, 15) tutkimusspiraali kuvaa hyvin tämänkin työn vaiheita:



Kuva 2: Tutkimusspiraali

Tutkimusspiraalin mukaan tutkimus on luonteeltaan

- Syklinen, vaiheittainen
- päättymätön prosessi
- prosessi, joka voidaan aloittaa melkein mistä kohdasta tahansa
- prosessi, joka ohjaa harkitsemaan toistamiseen tehtyjä valintoja.

Tämäntapainen tulkinta tutkimusprosessista on tyypillinen erityisesti laadulliselle tutkimukselle. (Hirsjärvi ym. 2004, 15) Aiheen valinnan jälkeen, tämäkin työ on noudattanut syklistä kaavaa, jossa työn tekeminen on alkanut aina jostain kohtaa tutkimusspiraalia ja jatkunut siitä, menemällä aina syvemmälle aihepiiriin.

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytetään systemoitua kirjallisuuskatsausta. Laajan kirjallisuuskatsauksen tekeminen on nykypäivänä haastavaa suuren lähdemäärän vuoksi. Tutkimuksen lähteiden välinen yhteys voi muodostua löyhäksi tai lähdeaineisto voi valikoitua liikaa tutkijan omien kiinnostusten mukaan. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on estää aineiston valikoitumisesta aiheutuva harha, jota voi perinteisessä kirjallisuuskatsauksessa ilmetä. Myös kullekin tutkimukselle annetaan sen ansaitsema arvo ja olemassa olevia tuloksia käytetään tehokkaasti hyväksi. Päävaiheet systemaattisessa kirjallisuus katsauksessa ovat:

- 1) aiheen rajaus
- 2) hyväksymis- ja poissulkukriteerien määrittäminen.

Pyrkimyksenä on valikoida mukaan mahdollisimman edustava joukko luotettavia tutkimuksia. (Metsämuuronen: I Metodologian perusteet ihmistieteissä. Kirjassa Laadullisen tutkimuksen käsikirja 2006, 31)

Tekstintulkinnassa käytetään tekstianalyysia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tekstianalyysia käytetään pyrkimyksenä ymmärtää kulttuurin jäsenten käyttämiä kategorioita (Metsämuuronen: II Laadullisen tutkimuksen perusteet. Kirjassa Laadullisen tutkimuksen käsikirja 2006, 88). Kaikki valinnat tutkimusprosessin eri vaiheissa ovat muodostaneet kiinteän rakennelman, eikä näin ollen voida puhua tutkimuksen vaiheistamisesta eri vaiheisiin. Systemoituun kirjallisuuskatsaukseen on kerätty mahdollisimman kattava otos aihealueen tutkimuksia ja kirjallisuutta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti aineiston keruu on jatkunut tutkimuksen edetessä tutkimuksen ehdoilla. Tiedontarve ja aineiston laajuus on määrätynyt tutkittavan aiheen mukaan.

1.5. Tutkimuksen ontologia ja tematisointi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavan erityislaadun tunnistaminen edellyttää ontologista erittelyä eli tutkittavan asian olemassaolotavan erittelyä. Ontologinen erittely ratkaisee myös ne kuvauskäsitteet, joita tutkimuksessa voidaan käyttää. Kuvauskäsitteet lopulta määräävät mitä kysymyksiä voidaan esittää, missä rajoissa voidaan esittää olettamuksia ja minkälaisia tutkimustuloksia voidaan pitää hyväksyttävänä. Ontologisen ratkaisun vuoksi laadullisessa tutkimuksessa ei voida tuloksiksi esittää määrällisiä piirteitä. (Varto 1992, 30 - 31)

Ontologisen erittelyn tuloksena syntyy ihmiskäsitys. Tämä on käsitys siitä, mitä ihminen on, kuinka ihminen voidaan erottaa muista ilmiöistä ja olioista sekä mitkä ovat niitä ihmiselle tyypillisiä piirteitä, joita ei voida ohittaa ihmisestä puhuttaessa. Ihmiskäsitystä ovat siis ne oletukset ja ratkaisut, jota tutkija on tehnyt, kun on aloittanut pohtimaan kysymyksenasetteluaan. (Varto 1992, 31) Tämän tutkimuksen ihmiskäsitys on syväjohtamisen mukainen myönteinen, kasvuhakuisuutta ja – mahdollisuuksia korostava (Kehittyvä varusmieskoulutus 2003, 48).

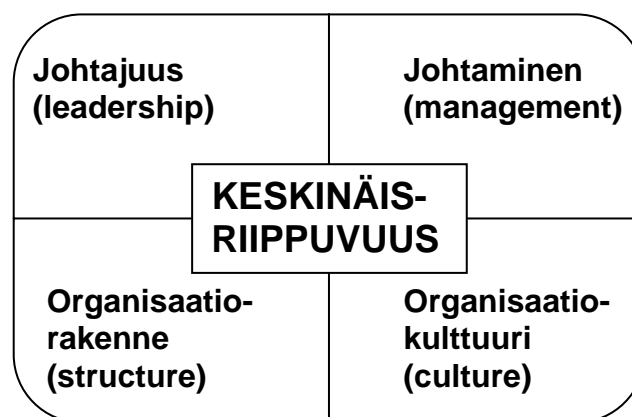
Ontologisen määrittelyn lisäksi tutkijan on myös tematisoitava tutkimuskohteensa. Tematisoinnilla tarkoitetaan, että tutkimuskohteesta on siksi teemaksi nostettava ja perusteltava se, joka siinä tulee tutkittavaksi. Teemalla tarkoitetaan tietynlaista johtoajatusta ja näkökulmaa, josta tutkittavaa tullaan tarkastelemaan. Tematisointi on olennainen osa laadullista tutkimusta, jonka kautta tutkijan ajatukset ja ymmärrys tutkittavasta kohteesta saadaan esille. (Varto 1992, 52) Tämän tutkimuksen kantavan teemana on vuorovaikutus, joka on uusi näkökulma tutkittavaan aiheeseen.

1.6. Tutkimuksen käsitteitä ja määritelmiä

Tämän kappaleen alaluvuissa esitellyt käsitteet liittyvät tutkimukseen joko suoraan tekstistä löydettävänä tai sen taustalla vaikuttavina, mutta kuitenkin esilletuomisen arvoisina käsitteinä. Määritelmät on otettu mukaan selventäväksi tekijäksi sen perusteella, kuinka paljon kyseistä ja kuinka monella eri tavalla kyseistä käsitettä esiintyy.

1.6.1. Johtamisen nelikenttä

Johtamisen laitoksen määrittelemän teoreettisen viitekehyksen mukaan johtaminen rakentuu johtajuuden (leadership), johtamisen (management), organisaatorakenteiden (structure) ja – kulttuurin (culture) keskinäisriippuvuudesta. Johtamisen kokonaisuuden hallitseminen edellyttääkin ihmisten johtamisen, toimintayksiköiden ja toiminnan organisoinnin, asioiden johtamisen eli päätöksenteon ja johtamisprosessin osaamista. Johtajan on myös tämän mallin mukaan myös kyettävä tunnistamaan ja huomioimaan organisaatiokulttuurin vaikutukset kokonaisjohtamiseen. (Kapteeni Jami Virta: Teoriasta käytäntöön vai toisin päin? 90. kadettikurssin johtamisen syventäjien ajatuksia joukkoyksikön johtamisesta sodan ajan toimintaympäristössä) Johtaminen tulee esille myös piirroksen management – osiona. Täytyy kuitenkin erottaa johtaminen käsitteenä sekä nelikentän teoreettisena näkökulmana. Tällöin johtaminen käsitteenä tarkoittaa johtajuuden kaikkia puolia ja nelikentässä se tarkoittaa suppeampana käsitteenä organisaation hallinnollista johtamista.



Kuva 3: Johtamisen nelikenttä

1.6.2. Johtajuus

Johtajuus koskee nelikentässä ihmisten johtamista, Johtajuuden käsitteen määrittely on kuitenkin ongelmallista. Tässä tarkastelussa nojataan lähtökohtaisesti puolustusvoimien näkökulmasta keskeiseen tutkimussuuntaukseen eli johtamisen uuden paradigman piirissä syntyneeseen määrittelyyn, jonka mukaan johtajuudesta voidaan puhua silloin, kun tiettyjen motiivien ja tavoitteiden pohjalta otetaan käyttöön organisatorisia, poliittisia, psykologisia ja muita resursseja siten, että alaiset sitoutuvat tavoitteeseen. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna keskiöön nousee se, että johtaja ottaa aktiivisesti huomioon alaisen tarpeet. Tällaisen johtajuuden edellytyksenä on todellinen vuorovaikutus johtajan ja johdettavan välillä. (Kapteeni Jami Virta: Teoriasta käytäntöön vai toisin päin? 90. kadettikurssin johtamisen syventäjien ajatuksia joukkoyksikön johtamisesta sodan ajan toimintaympäristössä)

Nissinen on määritellyt ihmisten johtamisen seuraavasti: ”Ihmisten johtaminen on johtajan ja johtamisympäristössä toimivien ihmisten välistä tavoitteellista vuorovaikutusta, jonka avulla johtaja pyrkii saamaan optimaalisesti käyttöön ja suuntaamaan organisaationsa inhimilliset voimavarat asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi”. (Nissinen 1997, 17) Johtamisen yleinen viitekehys antaa perusteita käsitteiden sisällön ja keskinäisten suhteiden analysointiin kuvaten johtamisen kokonaisuutta yksittäisen johtajan tasolta tarkasteltuna. (Nissinen 2000, 81) Kuvion keskellä olevaan johtamiskäyttäytymiseen palataan tutkimuksessa myöhemmin.



Kuva 4: Johtamisen yleinen viitekehys

Johtajuus Penningtonin määritelmän mukaan sisältää kolme tärkeää piirrettä. Ensiksikin johtajuuteen kuuluu osana yksilön tapa harjoittaa sosiaalista vaikutusta siten, että hän saa muut ryhmän jäsenet toimimaan haluamallaan tavalla. Toisekseen johtajan asema suhteessa

muuhun ryhmään, johon hän myös kuuluu jäsenenä, on tunnustettava muiden toimesta. Tämä takaa sen, että johtaja pystyy toimimaan tehokkaasti, eikä hänen tarvitse turvautua pelkkään valtaan tai pakottamiseen. Kolmanneksi ryhmän jäsenten ja johtajan tavoitteiden on oltava yhdensuuntaisia; ryhmän on yhdessä pyrittävä ihannetapauksessa jo ennalta sovittuihin tavoitteisiin. (Pennington 2005, 120)

1.6.3. Organisaatiokulttuuri

Jokaisella organisaatiolla on olemassa oma organisaatiokulttuurinsa, joka määrittelee mikä on tavoiteltavaa ja hyväksyttyä ja minkälainen käyttäytyminen on sopivaa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa yhteisön ihmissuhteisiin ja se voi tulla esiin yhteisön viestinnässä ja kielenkäytössä ja erilaisissa rituaaleissa. Se sisältää yhteisiä uskomuksia, arvoja, asenteita sekä normeja ja erottaa organisaatiot tällä tavoin toisistaan. Organisaatiokulttuuri luo yhteisön jäsenille identiteetin ja vaikuttaa merkittävästi yleiseen ilmapiiriin, vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja ihmissuhteisiin. Se vaikuttaa myös siihen, miten organisaatio oppii uutta, miten se ratkaisee ongelmat ja miten se selviytyy muutoksista. (Kaivola 2003, 19)

Organisaatiokulttuuri määrittelee myös yhteisössä vallitsevan ihmiskäsityksen. Positiivisen ihmiskäsityksen organisaatiot ajattelevat yksilöiden vilpittömästi haluavan lunastaa paikkansa yhteisössä. Yksilöt suhtautuvat avoimesti uusiin tulkintoihin, omaavat terveen itsetunnon sekä tunnustavat avoimesti omat heikkoutensa itselleen ja muille. Organisaation hierarkia on ainoastaan rakenteellinen tekijä, sillä suhtautuminen toisiin on tasapuolista sekä toisia kunnioittavaa. (Kaivola 2003, 19 – 20)

1.6.4. Motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio liittyy ihmisen arvoihin ja psykologisiin tarpeisiin ja ulkoinen motivaatio tehtävän suorittamisesta seuraaviin palkkioihin. Motivaatiolla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka saavat yksilön virittymään kohti toteutettavaa tavoitetta. Tarpeet ja motivaatio vaikuttavat samalla tavoin johtajan sekä johdettavan toimintaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 26 – 27)

Motivaatiolla Juuti tarkoittaa päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista käyttäytymistä. Motivaatiosta puhuttaessa käsitellään sitä, miten käyttäytyminen muodostuu ja suuntautuu. Motivoitunut käyttäytyminen on vapaaehtoista ja yksilön tahdon alaista, kontrolloitua toimintaa. Motiivit, joita ovat esimerkiksi tarpeet, halut, vietit ja sisäiset yllykkeet, saavat

aikaan motivaation tilan. Motivaatio katsotaan siksi kokonaisprosessiksi, joka syntyy kaikkien yksilöön vaikuttavien ja hänen mielessään olevien motiivien yhteistuloksena. (Juuti 2006, 37)

Motivaatio on tiettyyn hetkeen sidottu, yksilön käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien motiivien aikaansaama tila, jossa henkilö toimii jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Yksikin heikosti motivoitunut yksilö ryhmässä voi vaikuttaa koko joukon motivaatioon ja tavoitteiden saavuttamiseen. Yksilön on siis koettava toiminta mielekkääksi, jolloin hän on valmis ponnistelemaan tavoitteen eteen. (Kouluttajan opas 2007, 22)

1.6.5. Sosiaalipsykologia

Sosiaalipsykologia on yksi yhteiskuntatieteistä, joka tutkii ihmisten välistä vuorovaikutusta ja ryhmätoiminnan säännönmukaisuutta. Muiden tieteiden lailla sosiaalipsykologia valikoi kohteekseen tietyllä tavalla käsitteellistettyjä ilmiöitä, jotka voivat luonnollisesti olla monen tieteen kohteena. (Helkama ym. 2001, 11) Voidaan perustellusti siis todeta, että kaikki sosiaalipsykologinen tutkimus on vuorovaikutuksen tutkimusta. (Helkama ym. 2001, 211)

Suuri osa sosiaalipsykologian tutkimuksessa aina 1960-luvulle saakka lähti behaviorismin näkökulmasta. Behaviorismille tieteellistä on vain havaittava esimerkiksi käyttäytyminen ja tässä tapauksessa yksilön tavoitteet, ajatukset ja tunteet jäävät tutkimuksen ulkopuolelle. Ihminen nähtiin oppimiskoneena, jolla ei voi todellisuudessa olettaa olevan lainkaan aikomuksia tai tahtoa. 1950- ja 60-luvun taitteessa behavioristisen ihmiskuvan korvasi näkemys ihmisestä aktiivisena tiedon käsittelijänä. Tämä niin sanottu kognitiivinen vallankumous korosti informaation hankinnan ja muokkauksen prosesseja, tarkkavaisuutta, havaitsemista, muistia ja ajattelua, eli kognition eri puolia. Yhdysvaltain armeija on käyttänyt sosiaalipsykologista tietoa laajamittaisesti toisesta maailmansodasta lähtien. Heidän tutkimusintressiään perustelee yleensäkin sosiaalipsykologiseen ihmiskuvaan sisältyvä oletus siitä, että ihmisen käyttäytymistä on oppimisen ja koulutuksen kautta muokattavissa. (Helkama ym. 2001, 25 - 30)

1.6.6. Esimies

Yleinen palvelusohjesääntö määrittelee henkilön aseman ja vaatimukset sille palveluksessa, mutta myös sen ulkopuolella. Esimiesasemassa olevan tulee toimia esimerkkinä alaisilleen. Hänen toimintansa on oltava oikeudenmukaista, hillittyä ja luontevaa sekä muutoinkin hyviä

ihmissuhteita rakentava ja säilyttävä. Esimiehen yhtenä tavoitteena on saavuttaa alaistensa arvostus ja luottamus sekä huolehdittava heidän oikeuksistaan ja hyvinvoinnista. Palvelustahdon ylläpitämiseksi esimiehen on kannustettava ja neuvottava johdettaviaan. Esimiehen velvollisuudeksi kuuluu myös käskynalaisten rikkomuksiin puuttuminen sekä sotilaallisen kurin ylläpito hänelle säädettyjen valtuuksien puitteissa. (Yleinen palvelusohjesääntö 2002, 22 - 23) Edellä mainitut esimiehen vaatimukset toistuvat myös sotilasvalassa ja – vakuutuksessa sekä syväjohtamisen mukaisessa johtamiskäyttäytymisessä.

Esimiesasemassa oleville on alaisten luottamus esimiesasemaan kuuluvan arvovallan saavuttamisen edellytys. Alaisten on tunnettava esimiehensä myös läheisenä ihmisenä, joka on kiinnostunut alaisistaan ja heidän hyvinvoinnistaan ei vain palveluksessa, vaan myös sen ulkopuolella. Luotettavan ja alaisten arvostaman esimiehen antama arvostelu, moitteet ja kiittäminen johtavat aina positiiviseen vaikutukseen. Varusmiesesimiehiin tulee juurruttaa asenteet, jotka ovat lähempänä ihmisläheisen opettajan kuin muodollisesta arvovallasta kiinnipitävän esimiehen asenteita. Esimiehen tulee osoittaa täyttävänsä itse kaikki ne normit, joita hän alaisiltaan edellyttää. (PEKOUL-OS PAK C 01:11 Varusmiesten palvelusmotivaation kehittäminen) Tässä tutkimuksessa esimiesasemassa olevalla varusmiesjohtajalla tarkoitetaan aliupseerikoulun suorittanutta ryhmänjohtajaa, jonka alaisuudessa on aselajista ja palvelushaarasta riippuen noin kuusi alaista.

1.6.7. Käskynalainen

Käskynalaisella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan varusmiespalveluksen juuri aloittanutta alokasta, joka ennen peruskoulutuskauden loppua olevan sotilasvalan jälkeen ylennetään aselajinsa ja palvelushaaransa mukaan esimerkiksi jääkäriksi. Tämän jälkeen käskynalaisella tarkoitetaan tutkimuksessa miehistönkoulutukseen valittuja varusmiehiä, jotka eivät tule saamaan minkäänlaista johtajakoulutusta. Tutkimuksessa käskynalaisesta käytetään tilanteesta riippuen myös termejä alainen, johdettava, koulutettava, miehistö, miehistönjäsen.

Yleinen palvelusohjesäännön mukaan käskynalaisen on osoitettava esimiehelleen arvonantoa, kuuliaisuutta ja huomaavaisuutta sekä käyttäydyttävä omaa, mutta myös muita esimiehiä kohtaan avoimesti, ujostelematta ja sotilaallisen ryhdikkäästi. Alaisen tulee täyttää esimiehen hänelle antamat lailliset käskyt täsmällisesti. (Yleinen palvelusohjesääntö 2002, 24)

2. VUOROVAIKUTUS

2.1. Sosiaalinen vuorovaikutus

Sosiaalinen vuorovaikutus tarkoittaa ihmisten välistä toimintaa erilaisissa ympäristöissä. Yläkäsitteenä sosiaalinen vuorovaikutus sisältää muun muassa käsitteet sosiaaliset suhteet ja sosiaaliset taidot. Sosiaalisilla suhteilla tarkoitetaan vuorovaikutuksen luonnetta ja sosiaaliset taidot sisältävät ihmisen sopeutumiseen liittyviä taitoja. (Kauppila 2005, 19) Vuorovaikutus on aina enemmän kuin keskustelua. Se on myös tunteiden siirtymistä ja aistimista. Kohtaamistilanteet luovat tunteita, jotka voidaan sanoittaa tai sitten ne jäävät sanattomiksi viesteiksi. Kohtaamistilanteen luonteen määrittelevät tavoitteet, eli sen mihin kohtaamisella pyritään. Hyvä ja toimiva vuorovaikutus on riippuvainen ihmisten henkilökohtaisista ominaisuuksista ja taidoista. Näiden taitojen kehittäminen vaatii aina työtä ja suostumista siihen. Jokainen ihminen voi kehittyä näissä taidoissa. (Kaski & Kiander 2005, 99 – 101) Myös valtaosa ihmisen oppimisesta tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet poikkeavat eri tilanteissa laadultaan yksilöiden erilaisten tavoitteiden johdosta. (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 59)

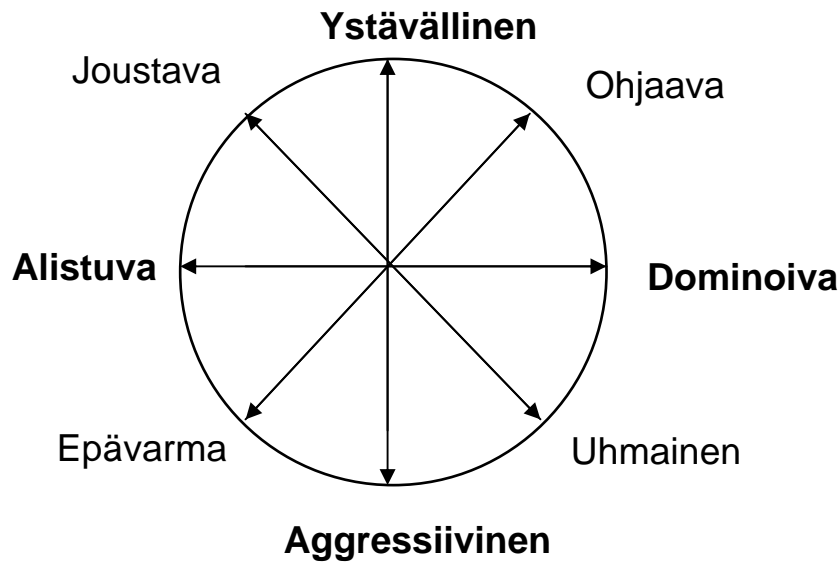
Sosiaalista vuorovaikutusta tapahtuu monilla tasoilla. Olenneisin osa sosiaalistumisprosessia ja kulttuurisen viitekehyksen ylläpitoa on se sosiaalinen vuorovaikutus, jossa ihminen on sisäisesti erilaisten sosiaalisten mielikuvien kanssa. Tämä on myös kaikkein yksityisintä. Pääosa ihmisen rooleista ja ryhmäjäsenyyksistä toimii mielikuvien kognitiivisella tasolla. Sosiaalinen tuki ei vaadi tuen konkreettista läsnäoloa, vaan tieto saatavuudesta tarpeen tullen riittää. Sosiaalisen vuorovaikutuksen ehtona ei myöskään ole se, että toiset ihmiset olisivat joka hetkellä konkreettisesti mukana. (Vilkkumaa: Sosiaalisen taidon metsästy. Lähtökohtia sosiaalisen kyvykkyyden ymmärtämiseen., kirjassa Sosiaalinen vuorovaikutus. Rauni Myllyniemen juhlaKirja 1998, 225) Vuorovaikutus yleensä tiivistyy positiivisesti toisiinsa suhtautuvien henkilöiden välillä. Vuorovaikutuksen määrä on suoraan verrannollinen siihen, kuinka paljon toisesta henkilöstä saadaan tietoa. (Kauppila 2005, 103 – 104)

Sosiaalinen vuorovaikutus voidaan jakaa kahdeksaan inhimilliseen perusmuotoon, jotka ovat ystävällinen, ohjaava, dominoiva, uhmainen, aggressiivinen, epävarma, alistuva ja joustava. Perusmuodot ovat:

- Ystävällisen tyylin vuorovaikutus on kohteliasta ja ymmärtävää. Tyylin edustajana toimii hyvä kuuntelija ja vuorovaikutukseen kuuluu luottamuksen osoittamista, lähelle tulemistä ja avoimuutta.

- Ohjaavaan vuorovaikutukseen kuuluu ohjausta ja opetusta. Ohjaava henkilö tekee ehdotuksia sekä kehottaa ja on toisesta huolehtiva. Vuorovaikutus ei ole kovin dominoivaa ja siihen liittyy parannusehdotusten antamista.
- Hallitsevan vuorovaikutuksen käyttäjä osoittaa paremmuuttaan ja haluaan olla erinomainen tai ensimmäinen. Vuorovaikutukseen kuuluu alistamista ja hallitseva persoona käskee ja arvostelee toisia herkästi.
- Uhmaiseen vuorovaikutukseen kuuluu uhittelua ja kiukun purkauksia; vuorovaikutusta häiritsevät ivan ja pilkan muodot. Tyypillistä on sääntöjen rikkominen ja vuorovaikutuksessa näkyy katkeruus, kapinointi, sopeutumattomuus sekä koston halu.
- Aggressiivinen edustaja arvostelee helposti toisia purevasti tai ilkeämielisesti sekä suhteutuu toisiin piittaamattomasti. Vuorovaikutukseen kuuluu erimielisyyden ilmaisua ja kiroilua. Tyyliin kuuluvat komentelevat ja käskevät ilmaisut ja konfliktit, riidat sekä vihan ilmaisut ovat yleisiä.
- Epävarma vuorovaikutus on alistuvaista, ja taustalle voi kehittyä joskus ivaa tai kaunaa. Epävarma tyyli viestii epäluottamusta itseä ja toisia kohtaan ja tyylin edustaja epäröi sekä arkailee; hän ilmaisee pelkoa toimintansa seurauksista ja on vuorovaikutuksessa toisten kanssa usein päättämätön.
- Alistuvassa vuorovaikutuksessa ihminen aliarvioi omia kykyjään. Tyyliin liittyy pelkoa tai turvautumista ja tyylin edustaja ilmaisee alistuvaisuutta sekä vähättelee itseään. Alistuva ihminen on varovainen omista kannanotoissaan, hän ei pidä kiinni oikeuksistaan ja on herkkä alistumaan.
- Joustavan tyylin edustaja on myöntäväinen toisten ehdotuksiin sekä luottaa ihmisiin. Hän ei pidä tiukasti kiinni omista näkemyksistä, antaa periksi tarvittaessa ja osaa miellyttää toisia.

Perusmuodot on tärkeä havaita, mutta ne eivät vielä anna täydellistä pohjaa ihmisen sosiaalisen vuorovaikutukseen ja käyttäytymiseen. (Kauppila 2005, 51 – 61)



Kuva 5: Sosiaalisen vuorovaikutuksen perusmuodot (Kauppila 2005)

2.2. Vuorovaikutustaidot

Kauppila jakaa vuorovaikutustaitojen kehittämisen neljään kehittämisen kohteeseen, joista ensimmäinen on kommunikoinnin eli viestintätaitojen kehittäminen, jolla tarkoitetaan omien tunteuksien, halujen, pyrkimysten ja tunteiden ilmaisemista ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Toisena Kauppila mainitsee sosiaalisen kyvykkyyden kehittämisen, joka ilmenee kykynä tulla toimeen toisten ihmisten kanssa yhteistyössä ja yhteistoiminnassa. Kolmantena kohteena mainitaan sosiaalisen havaitsemisen ja herkkyyden kehittäminen, joka on sosiaalista taitoa havaita toisten tilanne tai asema sosiaalisessa kentässä. Empatian kehittämisen Kauppila on ottanut neljänneksi erilliseksi alueeksi, vaikka se liittyy läheisesti sosiaaliseen havaitsemiseen. Empatia on toisen ymmärtämistä ja kykyä osallistua tunnetasolla toisen tilanteeseen. (Kauppila 2005, 23 – 24) On kuitenkin muistettava, että vuorovaikutustaitoja ei opita riittävän hyvin luontaisesti, vaan niiden hallintaa on opetettava ja opittava. (Kauppila 2005, 13) Tämän lisäksi hyvä vuorovaikutus on tehokasta, mutta myös ihmisläheistä. (Kauppila 2005, 70)



Kuva 6: Hyvä viestintä ja vuorovaikutus (Kauppila 2005)

Nyberghin tutkimuksessa käy myös ilmi vuorovaikutustaitojen tärkeys. Vuorovaikutustaidot ovat henkilöjohtamisessa olennaisena osana ja ne kuuluvat luontevaan ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Vuorovaikutustaitoja ei käsitellä varusmieskoulutuksessa, mutta ne tulisi ottaa mukaan myös johtajakoulutukseen. Niiden huomioiminen tapahtuisi Nyberghin mukaan esimerkiksi käymällä läpi, miten erilaisten ihmisten kanssa tulee toimia erilaisissa tilanteissa, ja kuinka eri vuorovaikutustavat vaikuttavat erilaisiin käytännön vuorovaikutustilanteisiin. (Nybergh 2005, 81) Vuorovaikutustaitojen kouluttaminen ei aikaisemmin esitetyn tutkimusaineiston perusteella olisi myöskään hedelmätöntä ottaa osaksi miehistönkoulutusta. Molemminpuolinen ymmärrys käsiteltävistä asioista lisää kuitenkin aina ymmärrystä, nopeuttaa toimintaa sekä lisää tyytyväisyyttä. Nybergh esittääkin diplomityönsä toimenpideehdotuksissa muun muassa vuorovaikutustaitojen ottamista osaksi varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen sisältöjä (Nybergh 2005).

2.3. Vuorovaikutus koulutuksessa

Varusmieskoulutuksen sisällössä sekä opetusmenetelmien ja -tapojen valinnassa on pyrittävä siihen, että koulutustapahtumat ovat rakennetut virikkeitä antaviksi sekä aktiivisuutta ja aloitteellisuutta ruokkiviksi. Opetuksen sisällön tulee olla oikein mitoitettu, rakentua aikaisemmin opitun pohjalle, ajatuksia herättävää ja sopivassa määrin koulutettavien ratkaistaviksi tarkoitettuja ongelmia sisältävää. Silloin oppiminen voi perustua henkilökohtaiseen tai kouluttajan ja koulutettavien yhteistyön tuloksena syntyvään oivallukseen. Ilman ajattelua ja oivallusta opitut taidot eivät ole pysyviä, vaan unohtuvat

nopeasti. Oppimisen eräänä edellytyksenä on varusmiesten aktiivinen mukanaolo koulutustapahtumissa. Sen ulkoisena tunnusmerkkinä on kouluttajan ja varusmiesten keskinäinen vuorovaikutus. (PEKOUL-OS PAK C 01:11 Varusmiesten palvelusmotivaation kehittäminen) Ryhmän vuorovaikutusta kehittävästä opetusmenetelmistä on tähän tutkimukseen otettu tiimityöskentely, joka esitellään tutkimuksessa myöhemmin.

2.4. Vuorovaikutus ryhmässä

Mikäli haluaa tietää, miten ryhmä toimii, täytyy tuntea ryhmän jäsenten välistä vuorovaikutusta. Spontaani, epävirallinen kommunikaatio ryhmän jäsenten välillä on ryhmän toiminnan kannalta olennainen seikka. Näyttäisi siltä, että ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus vaikuttaa muita asioita enemmän ryhmän toimintaan. Ryhmissä tapahtuu siis erikoistumista tiettyihin sosiaalisiin rooleihin. Rooliodotukset edellyttävät eräissä suhteissa ryhmän jäseniltä erilaisuutta. Roolien erilaiset tärkeyserot aiheuttavat statuseroja eli erilaisuutta henkilön sosiaalisessa asemassa ryhmässä. Roolin identiteetti muodostuu asenteista ja käyttäytymismalleista, jotka määrittelevät tiettyyn rooliin samaistumisen ja siinä toimimisen perustan. Henkilö pystyy myös vaihtamaan omaksumaansa roolia nopeastikin, mikäli hän havaitsee tilanteen niin vaativan. (Juuti 2006, 143)

Vuorovaikutus ryhmässä vaikuttaa ryhmän toiminnan sisältöihin ja saavutuksiin. Eri ryhmien välinen kilpailutilanne lisää yksittäisissä ryhmissä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ryhmän jäsenten kesken voi myös olla kilpailua, mikä puolestaan vaikuttaa negatiivisesti ryhmän vuorovaikutuksen laatuun. Ryhmän johtajavaltaisuus määrittelee sen, kuinka paljon vuorovaikutus ryhmässä suuntautuu suoraan johtajaan ja hänestä alaisiin. Demokraattisissa ryhmissä vuorovaikutus on monitahoista ja jäsenet saavat osallistua päätöksentekoon. Alaisia kuullaan, ja heidän mielipiteillään on arvoa. Ryhmän jäsenten vuorovaikutus on silloin tasa-arvoista. (Kauppila 2005, 95) On kuitenkin huomattava, että vuorovaikutus kulkee aluksi ryhmänjohtajan kautta ja muuttuu vähitellen koko ryhmän kattavaksi. (Kopakkala 2005, 58)

Hult tuo ilmi keskustelussa tutkimustuloksistaan muun muassa laadukkaan viestinnän ryhmässä edellyttävän esimiehiltä helppoa lähestyttävyyttä ja kykyä ottaa myös itse ehdotuksia vastaan. Taistelutilanteessa on tärkeää karsia mahdolliset turhat muodollisuudet pois estämästä tehokasta viestintää ryhmän sisällä. Ryhmän kiinteys edistää myös tätä puolta. Kiinteässä ryhmässä on helppo luottaa muiden kykyihin ja jakaa vastuuta tehtävän suorittamisen helpottamiseksi. (Hult 2002, 74)

Ryhmän vuorovaikutukseen sisältyy monia prosesseja, joita on hyvä oppia havaitsemaan ja tunnistamaan. Keskeisiä ryhmän prosesseja ovat

1. viestintäprosessit (ryhmäkommunikaatio) jäsenten kesken
2. jäsenten yhteistoimintaprosessit
3. jäsenten roolien muodostumisprosessit
4. ryhmän normien ja tavoitteiden kehittämisprosessit
5. johtamisprosessit
6. ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosessit
7. jäsenten väliset henkilösuhdeprosessit
8. menetelmäprosessit (Kauppila 2005, 100)

Virallisen organisaation hajotessa pelkkä ryhmätasoinen kiinteys ei luo tarvittavaa turvaverkkoa. Tällainen tapahtuma voisi olla esimerkiksi ryhmänjohtajan kaatuminen. Horisontaalinen kiinteys tulisi joukkotuotannossa käsittää koko joukkueen. (Hult 2002, 74)

Vuorovaikutustilanteessa Kopakkalan mukaan ihmiset ovat tavoitehakuja: jokainen pyrkii saamaan itselleen mahdollisimman sopivan aseman ryhmässä sekä erilaisia etuja ryhmän avulla. Ryhmän säännöt, sopimukset ja johtajuus eivät salli tällaisia yksilöllisten tarpeiden tyydyttämispyrkimyksiä, vaan asettuvat niitä vastaan. Yleensä ryhmänjäsenet asettuvat omiin ennalta määrättyihin rooleihin, jos he näkevät etteivät muut jäsenet hyödy ryhmästä sen enempää, kuin hekään. Silti oman edun tavoittelemisen ja edullisen aseman hankkiminen ryhmässä ovat jäsenten pyrkimyksenä. Vuorovaikutuksella on aina sisältönä halu vaikuttaa toiseen jäseneseen. (Kopakkala 2005, 38)

2.5. Yksilön sosiaaliset taidot

Yksilön vuorovaikutustaidot syntyvät jo lapsuudessa ja vaikuttavat yksilön tapaan olla ryhmän jäsenenä. (Kaivola 2003, 14) Yksilö toimii sosiaalisten taitojen kanssa osana sitä yhteisöä, jossa hän elää ja josta hän samalla saa arvonsa ja toimintamallinsa. Yhteisön muodostama kokonaisuus toteuttaa itseään yksilöiden kautta ja vastaavasti yhteisö toteuttaa yksilön elämän tarkoitusta. (Vilkkumaa 1998, 228)

Sosiaalinen toimintakykyisyys käsitteenä kuvaa toisten ihmisten kanssa suoriutumista. Kyky- ja valmiusominaisuutena se on piilossa odottamassa tilaisuuttaan ja toteutumistaan, muistuttaen paljolti persoonallisuuden piirteitä. Sisällöltään se voi olla ulospäin suuntautuneisuutta, toisten huomioonottamista toisin sanoen sosiaalisuutta.

Tilannesidonnaisuutensa vuoksi sosiaalinen toimintakykyisyys on kuitenkin paljolti herkkyyttä tilanteen vaatimuksille, kykyä virittäytyä tilaisuuden tai toisen ihmisen aaltopituudelle ja sosiaalisten suhteiden hallintaa. Sosiaalista toimintakykyisyyttä on myös kyky ymmärtää ja kuunnella; kykyä kommunikaatioon. (Vilkkumaa 1998, 222) Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat osa vuorovaikutustaitoja. Palautteen antamis- ja vastaanottamistaitojen kehittäminen ja kehittyminen luovat perustan työyhteisössä uusiutumiselle ja oppimiselle. (Kaski & Kiander 2005, 113)

Salon tutkimus alokkaiden totuttautumisesta sotilaskoulutukseen käsittelee kentän vaikutusta palveluksen aloittavan yksilön habitukseen. Kentällä Salo tarkoittaa Bourdieun tutkimuksissa esiintyvän kokonaisrakenteen, joka muodostuu joukosta tiettyihin pääoman muotoihin perustuvista asemista ja niiden välisistä suhteista. Bourdieun habitus -käsitteestä Salo on määritellyt omansa, jolla hän ymmärtää habitukseen yhdistyvän kaiken sen, mitä ihminen on kokenut ja oppinut ja sitä kautta muodostavan:

- 1) henkilön valmiuksien järjestelmän
- 2) asioiden merkityksenantojärjestelmän.

Salon mukaan habituksen valmiuksien kokonaisuus muodostaa henkilön pääoman, jota yksilö voi käyttää kentässä tapahtuvassa toiminnassa. Alokkaan osalta pääomista, joita hänen edellytetään hallitsevan, kuuluu yhtenä osana sosiaaliset taidot ja valmiudet. Nämä sisältävät seuraavia asioita: muiden huomioon ottaminen, ystävyyssuhteiden rakentaminen, toisten tukeminen ja auttaminen, ilmapiirin ylläpitäminen, luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutustyyli, johtajaominaisuudet ja karismaattisuus. (Salo 2004, 32, 155)

2.6. Johtajan ja alaisen välinen suhde

Johtajalla ja johdettavalla tulee olla jatkuva ja monipuolinen viestintäyhteys, joka mahdollistaa toiminta-ajatuksen ja suuremman kokonaisuuden hahmottamisen alaiselle. Tällä tavalla voidaan estää rutiiniluontoisten töiden muuttumisen tylsiksi ja sellaisiksi, etteivät työntekijät itse eivätkä muutkaan osaa enää arvostaa niiden tärkeyttä. Selkeä kuva ja ymmärrys toiminnan tarkoituksesta yksittäisellä työntekijällä antaa hänelle mahdollisuuden mieltää oma toimintansa tärkeäksi ja olennaiseksi osaksi kokonaisuutta. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 9) Asennoitumisella esimieheen voi olla menestymisen kannalta ratkaiseva merkitys. Vaihteleva toimintaympäristö ja esimerkiksi uusien asioiden opettelu asettaa suuria haasteita alaisen asennoitumiselle. Asenteet eivät kuitenkaan ole pysyviä. Voimme halutessamme muuttaa asennoitumistamme asioihin ja ihmisiin. Asioita tulee tarkastella myös muista näkökulmista, kuin totutusta. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 23 – 24)

Ajoittain esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa voi esiintyä erilaisia ristiriitoja, eripuraa, jännitteitä, kitkaa tai muita epämieluisia tilanteita ja kokemuksia. Tällöin johtajan ja johdettavan välinen yhteistyö ei toimi halutulla tavalla ja se heijastuu myös muihin ryhmän jäseniin. Väärinkäsitykset johtuvat yleensä keskinäisen vuorovaikutuksen kehittymättömyydestä ja tästä johtuvista viestinnän virhetulkinnoista. Esimiehen ja alaisen suhteessa on kuitenkin aina jonkin verran toisistaan poikkeavia tavoitteita, arvoja ja työskentelytapoja, eri näkökulmasta johtuen. Asennoituminen työhön ja yhteisiin tavoitteisiin voi aiheuttaa ristiriitoja sekä erilaiset roolit, joilla alainen uhmaa esimiestään saadakseen arvostusta vertaisiltaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 122 – 123)

2.6.1. Esimiehen ja alaisen välinen yhteistyö

Esimies ja alainen perustavat yhteistyönsä yhteistyökyvyn ja -halukkuuden perusteelle. Jotta yhteistyö onnistuisi, on alaisen tunnustettava esimiehen asema sekä tähän asemaan liittyvät monenlaiset normit ja odotukset. Alaisen haluttomuus tunnustaa ja hyväksyä roolinsa sekä siihen liittyvät tekijät aiheuttaa helposti kilpailua, mistä seuraa esteitä hedelmälliselle yhteistyölle. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 82) Toimivan vuorovaikutussuhteen viestintä on avointa. Tärkeää on selkeä ja jämäkkä itseilmaisuus, joka sisältää tietoa omista tavoitteista, tunteista ja asioista. Johtaja ja johdettava kertovat avoimesti mitä mieltä itse ovat tai ajattelevat käsillä olevasta asiasta. Tärkeintä on aito kiinnostus ja arvostus toisen osapuolen ilmaisemiin näkökulmiin, tunteisiin ja ajatuksiin. (Kaski & Kiander 2005, 103)

Päätöksentekoon voi osallistua pelkästään johtaja, johtaja ja alainen, mutta myös joissain tapauksissa pelkästään alainen tai alaiset. Päätökset ryhmässä voidaan tehdä monella eri tapaa: pelkästään johtajan toimesta, neuvottelemalla alaisten kanssa, antamalla alaisten osallistua päätöksentekoon tai ottamalla alaiset täysivaltaisesti mukaan suunnitteluun ja päätöksiin. Useimmat johtajat käyttävät näitä kaikkia keinoja omassa johtamisessaan eri variaatioina. Osallistuvaa päätöksentekoa esiintyy silloin, kun alaisen hyväksyntä, tyytyväisyys sekä osallistuminen ovat tärkeitä ja kun alaisella on tarvittava tietomäärä. Pelkästään johtajavetoinen päätöksenteko on luultavimmin tehokkainta sellaisessa tapauksessa, kun vaaditaan järjestyneisyyttä, johtajalla on vaadittava tieto tai kun päätöksen laatu on tärkeämpää, kuin alaisten osallistuminen päätöksentekoon. Yhtä tärkeää kuin se, kuka päätöksen tekee, on se ketä päätös koskee. (Bass 1990, 470 – 471)

Puolustusvoimien ja varusmiespalveluksen näkökulmasta valta- ja vastuusuhteet kuvaavat sitä suhdetta, mikä kertoo millaisten asioiden hoitaminen kullekin ryhmän jäsenelle kuuluu.

Todellisuudessa jokainen tulkitsee asioita omasta näkökulmastaan, johon vaikuttavat muun muassa omat uskomukset, asenteet, arvot, koulutustausta, aikaisemmat kokemukset sekä suhteet ryhmänjohtajaan ja vertaisiin. Mitä enemmän johtajat ja alaiset ovat keskinäisessä virallisessa ja epävirallisessa vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä keskenään, sitä paremmat edellytykset on sille, että kukin pystyy täydentämään omaa vajavaista todellisuudenkuvaansa. Sosiaalisesti ryhmään muodostuu virallisesta ja epävirallisesta rakenteesta. Parhaimmillaan tämä johtaa siihen, että miehistölle alkaa kehittyä ryhmän yhteistä sosiaalista todellisuutta. Se puolestaan luo pohjaa tavoitteiden näkemiselle yhteisinä. (vrt. Silvennoinen & Kauppinen 2006, 103)

Ryhmäjohtajat toimivat miehistölle alokasaikana samastumisen kohteina. Mikäli ryhmänjohtajat asuvat samassa tuvassa miehistön kanssa, ovat he läheisemmässä suhteessa miehistönjäseniin, kuin jos he asuisivat erillisessä tuvassa. Samassa tuvassa asuva esimies voidaan viikkojen yhteiselon ja totuttautumisen jälkeen mieltää osaksi miehistöä, jolla kuitenkin on vaikutusvaltaa ja lisäksi he toimivat myös esimiesasemassa. (Salo 2004, 161)

2.6.2. Keskinäinen arvostus

Esimiehen ja alaisen suhteessa keskinäinen arvostus ja kunnioitus luovat pohjan toimivalle vuorovaikutukselle ja tulokselliselle toiminnalle. Arvostuksen ja kunnioituksen puute aiheuttaa molemmille osapuolille tyytymättömyyttä toimintaan. Alaisen halu ymmärtää ja hyväksyä esimiehen rooli sekä odotuksien realistisuus esimiestä kohtaan ovat lähtökohtana esimieheen kohdistuvalle arvostukselle ja kunnioitukselle. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 84)

Arvostuksen osoittamisella ihminen viestittää yleisen asennoitumisen toisiin ihmisiin. Keskinäinen arvostus auttaa asettamaan roolit ja asiat oikeisiin mittasuhteisiin. Näin ollen odotukset esimieheen pysyvät realistisina ja hänet voi nähdä inhimillisenä yksilönä vahvuuksineen ja heikkouksineen. Toisen kunnioittaminen ja arvostaminen näkyvät tavassa, jolla johdettava kuuntelee johtajaa ja käyttäytyy häntä kohtaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 84 - 85)

2.7. Johtopäätökset

Sotilasorganisaation johtaminen on sotilasjohtamista. Rauhan aikana sotilasjohtaja kohtaa eri tilanteissa ja tehtävissä samat haasteet kuin kuka tahansa siviilijohtaja. Selvä ero

siviilijohtajan ja sotilasjohtajan välille tulee kuitenkin sodan aikana, jolloin sotilasjohtaja saa raskaimman haasteen ja hän joutuu ottamaan vastuun sekä tehtävästä että ihmisistä. Ihmisten johtaminen taistelussa on aina ollut johtamistilanteista vaativimpia ja jossa mitataan sotilasjohtamisen lopullinen tehokkuus. Johtajavalinnat ja johtajakoulutus ovat Nissisen mukaan organisaation keinoja vastata näihin haasteisiin. (Nissinen 2000, 11) Tutkitun aineiston perusteella miehistö pystyy tehokkaan vuorovaikutuksen kautta tukemaan sotilasjohtajan johtamiskäyttäytymistä, joten myös miehistölle annettavan johtajakoulutuksen sisältöön on otettava mukaan tämän *tavoitteellisen* vuorovaikutuksen opetus.

Vuorovaikutus koulutuksessa lähtee ”Varusmiesten palvelusmotivaation kehittäminen” – pysyväisasiakirjan mukaan varusmiesten suunnasta omaehtoisena haluna osallistua ja kysyä epäselviksi jääneitä asioita. Varusmiehillä tulee myös olla mahdollisuus antaa palautetta opetustapahtumasta, sillä vain tätä kautta on kouluttajilla mahdollisuus saada tietää, onko tavoitteet saavutettu myös varusmiesten näkökulmasta. Aitoon ja omaehtoiseen vuorovaikutussuhteeseen pääsemiseksi tulee kouluttajan olla avoin ja ihmisläheinen oman joukkonsa jäsen, joka johtaa ja kouluttaa joukkoaan sen sisältä, ei ulkoa päin. Kouluttajan tulee osoittaa koulutuksen tuloksista henkilökohtaista vastuuntuntoa varusmiehille ja saada tätä kautta myös heidät omalta osaltaan tulostaviksi. Kaikkien opetettavien asioiden kohdalla tulee varusmiehen ymmärtää, miksi toiminta tapahtuu opetetulla tavalla. (PEKOUL-OS PAK C 01:11 Varusmiesten palvelusmotivaation kehittäminen)

Vuorovaikutuksellisten taitojen opetus tulisi tässä kappaleessa esitetyn aineiston valossa ottaa ehdottomasti mukaan osaksi koko varusmieskoulutusta – ei pelkästään johtaja- ja kouluttajakoulutukseen. Vuorovaikutustaitojen ohella koulutuksessa tulisi ottaa enemmän esille ryhmänjohtajan johtamiskäyttäytymisen tukeminen alaisten osalta. Varusmiespalveluksen ensimmäiset viikot ovat tietenkin kiireiset, mutta opetuspaketti vuorovaikutustaidoista sekä johtajan johtamiskäyttäytymisen tukemisesta, mutta tärkeimpänä kouluttajien sekä koulutuksen asennemuutos saisivat varmasti aikaan positiivisia tuloksia koulutettavien motivaation, ryhmäkiinteyden ja tietenkin koulutustulosten näkökulmasta.

3. PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUSOHJELMA

3.1. Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman perusteet

Sotilaskoulutuksen päätavoitteena on opettaa ja harjaannuttaa yksilöä sekä joukkoa kriisien tai sodan varalle. Tähän päästään kehittämällä yksilön fyysistä, henkistä, sosiaalista ja eettistä toimintakykyä. Tavoitteellisella vuorovaikutuksella pyritään vaikuttamaan koulutettavien asenteisiin sekä tietoihin ja taitoihin sekä ohjataan heidän oppimistaan. Sotilaskoulutukseen liittyy läheisesti kasvatus, sillä koulutuksella vaikutetaan koulutettavaan kokonaisvaltaisesti. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen keskeisenä päämääränä on, että johtajat kykenevät varusmiespalveluksen jälkeen kouluttamaan itse oman joukkonsa. (Kouluttajan opas 2007, 12 – 13)

Puolustusvoimien antama johtaja- ja kouluttajakoulutus ulkoistuu pitkällä aikavälillä yhteiskuntaan reserviläisjohtajien kautta, joita koulutetaan vuosittain lähes 10000. Tällä tavoin koulutusohjelma on vaikutukseltaan yhteiskunnallisesti merkittävä kasvatusjärjestelmä. (Nissinen 2000, 50 – 51) Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus on ensimmäisen tason johtajakoulutusta. Painopiste on käytännöllisten tietojen ja taitojen sekä johtamiskäyttäytymisen kehittämisen alueilla, tavoitteena luoda perusta käsitteellisen ajattelun kehittämiseksi. Työkaluina kehittämisessä ovat itsearviointit sekä esimies-, vertais- ja alaisarviointit. Tasoja voidaan kutsua sodanajan taistelutekniseksi ja rauhanajan alijohdoksi. (Nissinen 2000, 14) Eversti Erkki Nordberg toteaa Nyberghin kirjan ”Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet” alkusanoissa, että johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tärkeys organisaatioiden kehittämisessä ja vahvistamisessa on yksi suurimmista. Hän myös toteaa, että koulutuksen ohjelmia ja opetussuunnitelmia on tarkasteltava kriittisesti, perustellusti sekä rakentavasti. (Nybergh 2005, 3) Tällä hetkellä mielestäni kriittinen asenne puolustusvoimien koulutusjärjestelmää vastaan ei läheskään kaikilla tasoilla ole tiukkoihin faktoihin perusteltua ja osaksi myös tunteet saavat joissain perusteluissa vallan.

Johtaja- ja kouluttajakoulutus jakaantuu reservin aliupseerien ja upseerien koulutukseen. Kaikki johtajakoulutukseen valittavat käyvät aliupseerikurssin ensimmäisen jakson. Reserviupseereiksi koulutettavat jatkavat sen jälkeen reserviupseerikurssilla. (http://www.mil.fi/perustietoa/julkaisut/varusmies_06_suomi/johtajakoulutus/index.html)

Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tavoitteena on rakentaa koulutettaville varusmiespalveluksen aikana tiedollinen ja taidollinen perusta sotilasjohtamiseen

harjaannuttamalla heidät oman sodan ajan joukkonsa kouluttamiseen ja johtamiseen. Koulutuksen päätavoitteena on luoda koulutettaviin myönteinen itsensä kehittämisen asenne, joka mahdollistaa johtajana kehittymisen jatkumisen myös reservissä. Vaativin tavoite koulutuksessa liittyy silti koulutettavien asenteisiin. (PEKOUL-OS PAK A 01:05:08. Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus.) Vaikka pysyväisasiakirja viittaakin johtajiksi koulutettavien asenteiden muutoksen haasteeseen, pidän silti suurempana haasteena välittää asennemuutos aina miehistön tasalle saakka.

Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma on rakennettu seuraavien perusoletusten varaan:

1. On olemassa ”erinomaiseksi johtamiskäyttäytymiseksi” kutsuttu ilmiö, joka perustuu yksilön arvostamiseen ja kasvamisen tukemiseen. Lisäksi ilmiö on organisaation kannalta tavoittelemisen arvoista tehokkuuden ja tuloksellisuuden vuoksi.
2. Erinomainen johtamiskäyttäytyminen voidaan mallintaa missä tahansa kulttuuri- ja organisaatioympäristössä.
3. Mallinnetun johtamiskäyttäytymisen ympärille voidaan rakentaa täydentävin viitekehyksin tehokas johtajakoulutusohjelma.
4. Johtamiskäyttäytymistä voidaan luotettavasti ja uskottavasti mitata mallin perusteella rakennetulla kysymyssarjalla noudattaen työyhteisöpalautteen periaatteita.
5. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen on yksilön sisäinen, elinikäinen prosessi, joka perustuu yksilön valmiuden kehittämiseen.

Koulutusohjelman sisältötieto on paradigmaperusteista. Käytettävän mallin osalta se on sovitettu suomalaiseen kulttuuriympäristöön ja sotilasjohtajuuteen. Sisältötiedon ytimenä voidaan pitää syväjohtamisen mallia. Syväjohtamisen mallia tukevat johtamiskäyttäytymisen viitekehys ja johtamisen yleinen viitekehys. (Nissinen 2000, 53) Johtamisen tutkimuksen ”uusi paradigma” sekä syväjohtamisen malli esitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

3.2. Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman perusoletukset ja ”uusi paradigma”

Puolustusvoimien johtajakoulutusohjelman taustalla on maailmanlaajuinen tutkimussuuntaus, joka lukeutuu johtamisen uuden paradigman piiriin. Johtamisen uusi paradigma on tieteellinen näkökulma johtajuuteen, jonka ympärille on rakentumassa oma tutkimustraditionsa. Se ei rajoitu pelkästään teorian, mallien ja tutkimusmenetelmien alueelle, vaan ulottuu myös johtajuuden metatieteen alueelle. Johtajuus nähdään aktiivisena,

tavoitteellisena toimintana tietyssä kontekstissa. Tässä näkökulmassa johtajuudesta voidaan löytää ajallisesti ja kulttuurillisesti universaali ilmiö, jota kutsutaan erinomaiseksi johtamiskäyttäytymiseksi. Erinomainen johtamiskäyttäytyminen on mallinnettavissa ja mitattavissa sekä sitä voidaan myös hyödyntää johtamiskäyttäytymisen kehittämisen koulutusohjelmissa perustana. (Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät 2002, 61)

Johtajakoulutusohjelmassa lähdetään liikkeelle seuraavista perusoletuksista:

- johtajuuden käsite liittyy koulutuksen ja opetuksen käsitteisiin sekä teoreettisesti, että käytännössä,
- jokaisella koulutettavalla on omakohtainen näkemys johtajuudesta ja kokemuksia johdettavana olemisesta,
- syväjohtaminen perustuu johtajayksilön persoonaan eli valmiuteen ja todellinen kehittyminen voi alkaa vasta palauteprosessien toimiessa. Valmiudet palautteesta oppimiseen luodaan peruskoulutusvaiheessa, jolloin koulutettavan tietoihin ja asenteisiin suhteessa itsensä kehittämiseen voidaan vaikuttaa. (Nissinen 2000, 118)

Ihmiskäsitys on johtajakoulutuksen yksi keskeisimpiä tekijöitä. Syväjohtamisen mallin mukainen ihmiskäsitys on myönteinen ja se korostaa alaisten mahdollisuuksia, aktiivisuutta ja osallistumista. Ihmiskäsitys ohjaa suoraan ja välillisesti johtajan käyttäytymistä muita ihmisiä kohtaan ja se heijastuu alaisten asenteissa johtajaansa kohtaan. (Nissinen 1998, 23)

Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittämisen painopistealue on ihmisten johtamisessa. Syyn tälle painopisteajattelulle on antanut uusin johtajuustutkimus. Johtaminen tulee siis ymmärtää vaikuttamisena toisten ihmisten käyttäytymiseen. (Nissinen 1998, 10)

3.2.1. Konstruktivistinen oppimiskäsitys

Puolustusvoimien uusi koulutusohjelma täyttää laajuudeltaan ja ajalliselta ulottuvuudeltaan kasvatusjärjestelmän tunnusmerkit. Tämä kasvatusjärjestelmä perustuu konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen. (<http://www.mil.fi/reservilainen/palvelustodistus/laajempiselvitys.dsp>) Konstruktivismin keskeinen idea on, että tieto ei siirry, vaan oppija konstruoi sen itse: hän valikoi ja tulkitsee informaatiota, jäsentää sitä aiemman tietonsa pohjalta ja siihen nivoutuvana sekä rakentaa kokemustensa välityksellä kuvaa maailmasta ja itsestään tämän maailman osana. Oppimisprosessi on sidoksissa siihen tilanteeseen ja kulttuuriin, jossa se tapahtuu, ja prosessi ankkuroituu sosiaalisiin vuorovaikutusprosesseihin ja niiden välityksellä

syntyneisiin merkitysrakenteisiin. (Rauste-von Wright ym. 2003, 20) Oppiminen tapahtuu aktiivisen vuorovaikutuksen kautta oppijan ja ympäristön välillä. Ihminen tulkitsee sekä tarkastelee todellisuutta itselleen sisäisesti rakentamien ajattelumallien, kognitioiden ja skeemojen mukaan, joiden syntymiseen koulutuksella on vaikutusta. Tieto ja oppiminen on aina hyvin yksilöllistä ja ihminen valitsee ja tulkitsee kokemaansa sen jonkinlaisen viitekehyksen mukaan, joka hänellä kulloinkin on. (Strömmer 1999, 184)

Salon tutkimuksessa palveluksensa aloittaneiden alokkaiden alun oppimistilanteita hallitsee kuitenkin behavioristiset menetelmät. Behaviorismi ilmeni muun muassa siinä, etteivät alokkaat saa kommentoida mitään, vaan heidän tulee olla hiljaa paikallaan, kuunnella ja omaksua. Tämä viitanee siihen, kuinka sotilaskoulutuksessa mielletään behavioristinen oppimiskäsitys parhaimmaksi alun koulutuksessa. Salo kuitenkin toteaa, että vaikka uusien alokkaiden näkökulmasta koulutus olisikin behavioristista, voivat ryhmänjohtajat kuitenkin kokea tilanteen oman johtamis- ja koulutustaitojen kehittymisen kannalta konstruktivistiseksi ja oppimislähtöiseksi. Salo ei kuitenkaan pohdinnoissaan löydä alun behavioristiselle opetustyyliille mitään vaihtoehtoa. Alussa koulutettavien henkilökohtaisten lähtökohtien tuntemus on niin mitättömällä pohjalla, ei koulutettavan aikaisempia kokemuksia ja valmiuksia voida olettaakaan otettavan koulutuksessa huomioon. Koulutettavat asiat ovat myös uusia, joten kokonais kuvan synnyttäminen ei ole helppoa. (Salo 2004, 151 – 152, 168)

3.3. Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman tavoitteet

Johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta johtajakoulutusohjelman tavoitteet ovat tärkeys järjestyksessään:

1. Yksilöiden johtamiskäyttäytymisen kehittäminen.
2. Yksilöiden johtamisvalmiuden kehittäminen.
3. Puolustusvoimien tehokkuuden ja tuloksellisuuden lisääminen.
4. Puolustusvoimien johtamiskulttuurin kehittäminen.
5. Johtajuuden kehittäminen koko yhteiskunnassa. (Nissinen 2000, 68)

Johtajan valmius ja johtajan käyttäytyminen on tärkeää erottaa toisistaan. Varusmiesjohtajakoulutuksessa keskitytään johtamiskäyttäytymiseen ja yksilöllisen valmiuden kehittyminen nähdään elinikäisenä oppimisprosessina, jossa johtaja kehittää itsetuntemustaan käyttäytymiseensä liittyvän palautetiedon avulla. (Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät 2002, 62)

Johtajakoulutuksen yhtenä tavoitteena on johtajien kriittisyyden korostaminen sekä käytännön toiminnassa että johtajan kasvamisen prosessissa. Kriittisyys vaatii pohjalleen kuitenkin laajempien kokonaisuuksien ymmärtämistä, rationaalisen ajattelun perustana olevan tiedon merkitystä ja asioiden toisiinsa suhteuttamisen hallintaa. Kriittisyys on keskeisenä ihanteena länsimaisessa kasvatuksessa, jossa kasvatuksellisin keinoin tavoitellaan kolmea asiaa: kriittisen potentiaalin avautumista, kriittisyyttä vallitsevia valta- ja tietorakenteita kohtaan sekä kriittisyyttä hyväksikäyttävää rakentavaa ja ongelmanratkaisuun kykenevää ajattelua. (Nissinen: Johtajakoulutus kasvatuksen näkökulmasta, kirjassa Kehittyvä varusmieskoulutus 2003, 42)

Traditionaalisessa johtamisessa alainen nähdään ihanteellisesti käskyjä ”sokeasti” tottelevana seuraajana. Puolustusvoimien uusi johtajakoulutusohjelma sekä sen perustana oleva syväjohtaminen kyseenalaistavat vanhan esimies-seuraaja - näkökulman ja ottavat alaisen mukaan johtajan päätöksentekoon. Tämä herättää tunteita monessakin traditionaalisen johtamisen kannattajassa. Alaisen antaman kritiikin ja päätöksentekoon osallistumisen tulisi kuitenkin palvella johtajan johtamiskäyttäytymistä ja yhteistä tavoitetta.

Ihminen on kuitenkin perusluonteeltaan aktiivinen, tavoitteisiin suuntautuva ja palautehakuinen, ulkomaailmaa sekä omaa minää koskevaa tietoa etsivä. Lajityypiltään ihminen on utelias ja hän tarvitsee tietoa ympäristöstään, omasta suhteestaan siihen sekä asioiden suhteesta toisiinsa. (Rauste-von Wright ym. 2003, 50)

3.4. Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman opetussuunnitelma

Sotilasjohtajan koulutuksen tavoitteena varusmiespalveluksen aikana on rakentaa koulutettaville tiedollinen ja taidollinen perusta sotilasjohtamiseen harjaannuttamalla heidät oman sodan ajan joukkonsa johtamiseen sekä kouluttamiseen. Varusmiesjohtajia rohkaistaan oman sekä muiden johtamiskäyttäytymisen havainnointiin, kokemusten pohdintaan ja sitä kautta jatkuvaan itsensä kehittämiseen johtajana. Koska johtajana kehittymisen tulee jatkua myös reservissä, on myönteisen itsensä kehittämisen asenteen osuus koulutuksen tavoitteissa ratkaiseva. Koulutettavien asenteiden muutos onkin johtaja ja kouluttajakoulutusohjelman vaativin tavoite. (PEKOUL-OS PAK A 1:5.1.8) Johtajakoulutuksen kurssit esiteltä seuraavissa alaluvuissa.

3.4.1. Ihmisten johtamisen ja kouluttamisen perusteet

Toteutetaan AUK I:n aikana 20 tuntia kestävästä kurssimuotoisesta opetuksesta. Kurssin tavoitteena on, että koulutettavat ymmärtävät ihmistuntemuksen, itsetuntemuksen ja myönteisen ihmiskäsityksen merkityksen sotilasjohtamisessa. Koulutettavat osallistuvat johtamisen arvoja käsittelevään keskusteluun ja hyväksyvät johtajana kehittymisen oman johtajuutensa lähtökohdaksi. (PEKOUL-OS PAK A 1:5.1.8)

Ensimmäinen 10 tunnin laajuinen osa keskittyy ihmisten johtamisen ja kouluttamisen perusteisiin. Tavoitteena on saada koulutettavat katsomaan johtamisen arvoperustaa niin yhteisöllisestä, kuin yksilöllisestä näkökulmasta. Yksilöllisen näkökulman peruskäsitteenä on johtajan ihmiskuva. Paketin perusajatuksena on saada koulutettavat ymmärtämään, että johtajana kehittyminen on jatkuva, jopa elinikäinen prosessi. (Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuspaketti, johtajaksi kasvaminen 1998)

3.4.2. Ihmisten johtaminen taistelussa

Kurssi toteutetaan AUK II:n ja RUK:n aikana, kestäen 40 tuntia. Tavoitteena on, että koulutettavat tuntevat taistelujohtamisen erityispiirteet sekä syväjohtamisen mallin pääsisällön. Koulutettavat saavat omakohtaisia havaintoja syväjohtamisen mallin sovellusmahdollisuuksista omassa johtamiskäyttäytymisessään taistelussa sekä rauhan ajan perusyksikössä. (PEKOUL-OS PAK A 1:5.1.8)

Ihmisten johtaminen taistelussa – osion realistinen lähestyminen edellyttää kolmea asiaa:

- 1) koulutettaville on luotava totuudenmukainen kuva taistelukentästä toimintaympäristönä,
- 2) heidän tulee oppia havainnoimaan sitä ja
- 3) ymmärtää miten ihmiset käyttäytyvät taistelussa sekä miten toimintaa johdetaan tehtävän täyttämiseksi. (Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuspaketti, johtajaksi kasvaminen 1998)

Syväjohtamisen mallin lähestyminen aloitetaan koulutettavien omien johtamiskokemusten purkamisella. Tällä tavoin koulutettavat saadaan jo lähtökohtaisesti sitoutumaan syvän johtamisen malliin. Mielestäni tärkein seikka tässä osajaksossa on se, että koulutettavat saadaan ymmärtämään se pitkäkestoinen prosessi taisteluun valmistautumisen (koulutus) yhteydessä, jossa syvän johtamisen keinoin kasvatetaan joukon ja johtajan välinen luottamus ja kiinteys. Tämä luo perustan onnistuneelle toiminnalle taistelutilanteessa, jossa johtaminen

perustuu omaan esimerkkiin, ennalta sovittuihin merkkeihin sekä henkilökohtaisiin käskyihin. (Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuspaketti, johtajaksi kasvaminen 1998) Tavoitteena on siis se, että ryhmänjohtaja ja hänen alaisensa ymmärtävät toisiaan taistelutilanteessa, jossa johtamisessa painottuu selvästi enemmän kontrolli ja tilannetaju.

3.4.3. Koulutustaidon peruskurssi, fyysisen harjoittamisen suunnittelu ja toteuttaminen

Kurssimuotoinen AUK II – jakson / RUK:n aikana suoritettavan opetuksen tavoitteena on, että koulutettava tuntee joukkonsa kouluttamisen perusteet ja osaa suunnitella sekä toteuttaa yksinkertaisen liikunta-, taistelu- ja marssikoulutuksen harjoituksen tai osan niistä. Opetus koostuu luennoista sekä oppilasharjoituksesta, jossa koulutettavat pääsevät itse suunnittelemaan ja toteuttamaan yksinkertaisen harjoituksen. Jakson laajuus on 35 tuntia. (PEKOUL-OS PAK A 1:5.1.8; Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuspaketti, johtajaksi kasvaminen 1998)

3.4.4. Johtamis- ja koulutustaidon harjoittelu kursseilla

AUK II:n / RUK:n aikana toteutettavan johtamisharjoittelun tavoitteena on antaa edellytykset harjaantua johtajatehtävissä. Ohjauksella, harjoittelulla ja palautejärjestelmällä luodaan edellytyksiä sille, että varusmiesjohtaja osaa perusyksikössä johtajakaudellaan toimia itseohjautuvasti. Tällä tarkoitetaan aloitteellista ja aktiivista toimintaa sekä palvelustehtävissä että johtajana kehittymisessä. Itseohjautuvuuden kehittymisen kannalta tärkeimpinä menetelminä harjoittelussa on oman ja muiden kurssilaisten johtamisvalmiuden ja -käyttäytymisen jatkuva analyttinen arviointi sekä palautejärjestelmä. Kaikista johtamistapahtumista pyritään antamaan kirjallinen palaute. Jokaisen tapahtuman jälkeen käydään ainakin suullinen palautekeskustelu sekä täydennetään opintokirjaan. (PEKOUL-OS PAK A 1:5.1.8)

3.4.5. Koulutustaidon jatkokurssit I, II ja III

Yhteensä 60 (20+20+20) tuntia kestävien koulutustaidon jatkokurssien aikana varusmiesjohtajat harjaantuvat suunnittelemaan koulutusta sekä kouluttamaan alaisiaan asekasittelyssä ja ampumakoulutuksessa alokkaiden peruskoulutuskaudella. Myöhemmin johtajakaudella johtajat harjaantuvat kouluttamaan omia tulevia sodanajan alaisiaan heidän aselajinsa tehtävissä. (PEKOUL-OS PAK A 1:5.1.8)

3.4.6. Ohjattu koulutustaidon harjoittelu

Koko johtajakauden kestävän harjoittelun tavoitteena on harjaannuttaa varusmiesjohtajia itseohjautuvaan opetustapahtumien suunnitteluun, valmisteluun ja toteutukseen. Laadullisena tavoitteena on varusmiesjohtajan toiminta sellaisena kouluttajana, joka saa aikaan tavoitteellista, tehokasta ja koulutettavia motivoivaa toimintaa ja edistää omalta osaltaan pyrkimystä ja sitoutumista jatkuvaan oppimiseen. Kehittyminen koulutustaidossa perustuu sotilaspedagogiikan periaatteiden ymmärtämiseen ja niiden johdonmukaiseen soveltamiseen koulutustapahtumissa. Kehittymisen perusedellytys on innostavan ja esimerkillisen kouluttajan tuki. Tehokas kouluttajana harjaantuminen perusyksikössä edellyttää, että varusmiesjohtajat kokevat itsensä tarpeellisiksi koulutustavoitteiden saavuttamisessa. Järjestelmällisellä ja avoimella palautejärjestelmällä sekä tiimityöskentelyllä luodaan edellytyksiä koulutuksen tavoitteellisuuden ymmärtämiselle sekä oman kouluttajaroolin mieltämiselle sodan ajan joukon tuottamisessa. Kestoksi kurssille on määritetty 240 tuntia, mikä sisältää valmistelut ja palautejärjestelmän. (PEKOUL-OS PAK A 1:5.1.8)

3.4.7. Tiimityöskentely perusyksikössä

Tiimityöskentely kuuluu osana Puolustusvoimien johtajakoulutuspakettia. Tiimityöskentelyssä tarkastellaan aina edellisen kokouksen jälkeinen mennyt kausi ja tuleva kausi. Tarkastelun päämääränä on löytää kehittymisen ja koulutustavoitteiden kannalta oleelliset havainnot menneestä kaudesta sekä löytää tulevan kauden kriittiset tekijät ennen kaikkea koulutustavoitteiden saavuttamisen kannalta. Menneen ja tulevan kauden tarkasteluun voidaan liittää haluttu erityisteema, jota halutaan tarkastelussa painottaa.

”Tiimityöskentelyn tavoitteena on, että varusmiesjohtajat:

- *kykenevät ottamaan vastuuta koulutustavoitteiden saavuttamisesta ja mieltävät oman osuutensa koulutustulosten kannalta,*
- *pystyvät pohtimaan yksikön vakioituneita toimintatapoja ja tekemään perusteltuja kehittämissesityksiä yksikön päällikölle,*
- *voivat yhdenmukaistaa hyväksi havaitsemiaan omia johtamis- ja koulutuskäytäntöjään ja pohtia yhteisiä ratkaisumalleja ongelmallisiksi havaittuihin tilanteisiin,*
- *huomaavat käytännössä johtajuuteen liittyvät yhteiset kehittämistarpeet ja rohkaistuvat tukemaan toisiaan kehittymispyrkimyksissä.”* (PEKOUL-OS PAK A 1:5.1.8)

Tiimityöskentely siis toteutetaan johtajakaudella perusyksikössä säännöllisesti koko johtajakauden aikana, ainakin kerran kuukaudessa, mahdollisuuksien mukaan viikoittain. Aluksi tiimityöskentelyn tulisi tapahtua yksikön päällikön tai johtajakoulutusvastaavan ohjauksessa. Orientointivaiheen jälkeen työskentely toteutetaan varusmiesjohtajien omaehtoisena ryhmätyöskentelynä. Tiimityöskentely toteutetaan koulutuskokoonpanoittain esimerkiksi joukkueen johtajien kesken. Työskentely toteutetaan ryhmätyöskentelynä kokouksen periaatteilla. Jokainen johtaja on vuorollaan puheenjohtajana ja sihteerinä. Tiimityöskentelyyn valmistautumiseen varataan aikaa 1-3 tuntia ja jokaista kokousta varten perusyksiköissä 1-3 tuntia. Jokaisesta tiimityöskentelystä laaditaan muistio. (PEKOUL-OS PAK A 1:5.1.8)

Miehistölle tulisi ehdottomasti kertoa tiimityöskentelystä. Siitä miten se järjestetään, keitä siihen osallistuu, mitä siellä käsitellään ja kenelle tieto niistä menee. Tätä kautta myös miehistönjäsenet pystyisivät tuomaan esille asioita, joita olisi hyvä ottaa esille seuraavassa tiimityöskentelyssä ja sitä kautta saattaa tietoon myös perusyksikön päällikölle.

3.4.8. Johtamistaidon jatkokurssi

Kurssimuotoinen harjoitus, joka toimeenpannaan johtajakaudella suunnittelu- ja johtamiskoulutuksena tuotettavan sodan ajan joukon ensimmäisen tehtävän ja tilanteiden perusteella. Tavoitteena on, että koulutettavat tuntevat omaa johtamistasoaan ylemmän tason johtamisen perusteet, ymmärtävät sotilaallisen johtamisprosessin ja ennakoivan johtamisen mallin periaatteet. Päämääränä on antaa perusteet sodan ajan sijoitustaan ylempään tehtävään. (PEKOUL-OS PAK A 1:5.1.8)

3.4.9. Ohjattu johtamiskäyttämisen kehittäminen

260 tuntia kestävä kokonaisuus kattaa koko J-kauden, jonka tavoitteena on varusmiesjohtajan kehittyminen oman oppimisensa ohjaamisessa. Harjaantuminen syväjohtamisen mallin mukaiseen johtamiseen on aina toimintaympäristöstä riippuvainen prosessi, jossa täydellisyyttä ei voi saavuttaa. Tärkeintä on saada koulutettava sitoutumaan itsensä kehittämiseen myös varusmiespalveluksen jälkeen, jolloin johtajana kehittyminen ei pysähdy reservissä. Kasvatustavoitteen ydin on siis myönteinen asenne. Laadullisena tavoitteena on johtajan valmius joka perustuu johtajan hyvään henkiseen ja fyysiseen kokonaiskuntoon. Valmius antaa pohjan ennakoivalle ja tehtävän täyttämiseen tähtäävälle tehokkaalle johtamiskäyttämismiselle. Johtamiskäyttämisen kehittäminen on aina yksilölähtöistä. Omien

vahvuuksien tunnistaminen ja kehittämistarpeiden hyväksyminen on oppimisen perusta.
(PEKOUL-OS PAK A 1:5.1.8)

3.5. Palautteen merkitys johtajakoulutuksessa

Johtamisen uuden paradigman tutkimusmenetelmille on tyypillistä tiedon keräämien mallin rakenteen pohjalta rakennetulla kysymyssarjalla. Kysymyssarjaa käytetään ensisijaisesti yksittäisen johtajan palautevälineenä, esimerkiksi koulutuskausipalautteessa. Palautetieto kerätään 360 asteisena, jolloin johtaja saa tietoa johtamiskäyttäytymisestään koko toimintaympäristöstään: alaisilta, vertaisilta ja esimieheltään. Kerätyn palautteen avulla muodostetaan johtajaprofiili, joka täydentyy johtajan itsearvioinnilla. (Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät 2002, 61 – 62) Varusmiesjohtajat saavat tietoa omasta johtamiskäyttäytymisestä kausipalautteiden avulla. Suositeltavaa on, että kausipalautteet toteutettaisiin kolme kertaa johtajakauden aikana, aina kunkin koulutuskauden päättyessä. Kausipalaute toteutetaan työyhteisöpalautteen tavoin toimintaympäristöstä ja perustana toimii syväjohtamisen kysymyssarja. Ensimmäistä kertaa kausipalautetta täyttävälle tulee esimerkiksi yksikön päällikön johdolla selvittää tiedonkeruulomakkeen täyttö. Vastaajat on myös motivoitava rehelliseen sekä huolelliseen palautteen antoon ja kerrottava heille, miten johtajat analysoivat ja hyödyntävät annettua palautetta omassa toiminnassaan. Ihanteellisessa tilanteessa varusmiesjohtaja käy saamansa palautteen läpi myös omien alaisensa kanssa. (Nissinen: Johtajakoulutus kasvatuksen näkökulmasta, kirjassa Kehittyvä varusmieskoulutus 2003, 56 – 57)

Johtamiskäyttäytymisen kehittämisen lähtökohtana on erilaisten palautejärjestelmien ja niiden muodostaman kokonaisuuden tarjoama työkalu johtajan reflektiiviselle ajattelulle (Nissinen 2000, 99) Alaisten antama palaute on johtajan kehittymisen kannalta tärkeintä. Palautejärjestelmän toimivuuden kannalta johtajan tulee tehdä selväksi alaisilleen, että hän on avoin palautteelle ja alaisen tulee antaa totuudenmukaista palautetta esimiehestään. Alaisen ja esimiehen käsitykset ja näkökulmat eri asioista eivät saa poiketa suuresti. Tällöin voidaan muodostaa yhtenevät käsitykset esimiehen johtamistoiminnan kehittämistarpeista ja vahvuuksista. (Nissinen 2000, 96–97)

Oikein annettu palaute vahvistaa toivottavana pidettävää käyttäytymistä, kiinnittää huomioita palautteen saajan vahvuuksiin ja onnistumisiin, tuo esille käyttäytymisen tai taitojen kehittämistarpeita ja auttaa arvioimaan kohteen suoritusta suhteessa tavoitteisiin ja niitä koskeviin mittareihin. Tottumattoman palautteen antajaa voidaan helposti ymmärtää väärin ja

palautteen merkitys sekä vaikutus voivat kääntyä tarkoitustaan vastaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 60)

Palaute ja sen antaminen on osa toimivaa esimies-alaissuhdetta. Palautteen antaminen edellyttää, että esimies ja alinen ymmärtävät erilaiset roolinsa ja sen, mitä heiltä näissä rooleissa edellytetään. Johtaja tarvitsee tukea ja hyväksyntää johdettaviltaan samoin kuin johdettavat odottavat häneltä itseltään palautetta. Palaute on keskeinen työkalu, jonka avulla ryhmänjohtaja saa eväitä johtajan kehittymiselle. Saamansa palautteen avulla johtajalla on mahdollisuus saada selville, miten miehistönjäsenet kokevat hänen käyttäytymisensä ja toimintansa ja millaisia tulkintoja ne synnyttävät. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 110)

Alaisen oikeutena on antaa palautetta. Palautteen antaminen ja siihen reagoiminen ovat hyvä merkki alaisen ja esimiehen vuorovaikutuksen toimivuudesta. Palautteen antamista kannattaa opetella ja tässä asiassa auttaakin vastavuoroisuuden periaate. Alaisen tulee osata pyytää palautetta omasta toiminnastaan ja hänelle tulee suoda mahdollisuus antaa palautetta myös esimiehelle. Palautteen tulee kuitenkin olla korrektia sekä oikealla lailla kehittävää, jotta se olisi palautteen saajalle hyödyllistä kehittymisen kannalta. Kannattaa miettiä kahdesti, antaako palautetta, missä muodossa ja milloin. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 112 – 113)

Nyberghin tutkimuksessa haastateltavat olivat korostaneet palautteet merkitystä oppimisen ja kehittymisen takana. Moni haastateltu oli nostanut esille vaikeuden saada palautetta alaisiltaan. Syyksi tähän on mainittu se, että alaiset eivät näe mitään lisäarvoa siinä, että he tukisivat esimiehiään kehittymään johtajina. Tämä laskee heidän motivaatiotaan antaa kehittävää palautetta ja moni täyttääkin pikaisesti ja miettimättä vastauspaperin, jotta pääsisi nopeasti pois palautetilaisuudesta. Ratkaisuksi oli ehdotettu avoimia kysymyksiä kaavakkeiden sijaan tai näiden rinnalle. Toinen esille nostettu ratkaisu olisi se, että palautteen antamisella olisi joku vaikutus palautteen antajaan. (Nybergh 2005, 75) Itse en näe syytä sille, että olisi tarvetta muuttaa palautejärjestelmää siten, että vastaaja joutuisi suoraan edesvastuuseen omasta palautteestaan. Tämä mielestäni romuttaisi koko nimettömänä annettavan palautejärjestelmän ideaa, jossa jokainen voi vapautuneesti antaa mieleistään palautettaan. Ehdotukseni onkin se, että alaiselle kerrotaisiin tarkemmin ja selkeäkielisemmin se, miten hän voi tukea oman johtajansa kehittymistä hyvän palautteen pohjalta. Tämän jälkeen vastuu kehittämisestä jäisi siis pelkästään varusmiesjohtajalle.

Waltarin tutkimuksessa palautetta tutkittiin sotilaskoulutuksen näkökulmasta. Palaute käsitettiin tärkeäksi keinoksi oppimisen ohjaamiseksi. Annetun palautteen tulisi haastateltujen

kouluttajien mielestä tukea ja kiihdyttää koulutettavien ajattelua tarjoamalla vaihtoehtoisia näkemyksiä. Kouluttajien mielestä palaute tukee koulutettavan laaja-alaisempaa kasvamista sekä motivoi koulutettavia, eikä vain pelkästään vaikuta jonkun yksittäisen suorituksen oppimiseen. Käsitys oppimisesta pohjautui konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen, vaikka tiettyihin koulutustapahtumiin (esimerkiksi sulkeisjärjestysharjoitus) kouluttajat kuitenkin liittivät behavioristiseen oppimiskäsitykseen liittyviä piirteitä, kuten toiminnan kontrolloimista. (Waltari 2005, 99)

3.6. Varusmiesten arviointi

“Johtajakoulutuksessa koulutettaville tulee tarjota myös perusteet arvioida luotettavasti omaa johtamiskäyttäytymistään, jotta luotaisiin edellytykset johtajana kehittymiselle” (Nissinen 2000, 107)

Johtajaksi koulutettavien tulisi oppia hankkimaan ja analysoimaan tietoa omasta johtamiskäyttäytymisestä. Yhtenä parhaista lähteistä tässä on omilta alaisilta saatava palaute. (Nissinen 1998, 78) Syväjohtamisen periaatteisiin kuuluu, että vastaajia ei valikoida. Palautteessa on mukana kaikki arvioitavan kanssa käytännön työn tai organisaation rakenteen kautta jatkuvassa vuorovaikutuksessa olevat henkilöt (Nissinen 2004, 71). Miehistö arvostelee ja arvioi varusmiesesimiehiään jokaisen koulutuskauden loppupuolella, mutta myös eri koulutus- ja johtamissuoritusten jälkeen; varusmiesjohtajat keräävät erilaisten arviointilomakkeiden avulla palautteen myös alaisjoukolta.

Jokaisen kauden jälkeen perusyksikön kaikki sotilasjohtajat arvioidaan kausipalautteen avulla. Kunkin saapumiserän ensimmäisen kausipalautteen yhteydessä yksikön päällikön on syytä käydä läpi yleisvastauslomakkeen käyttö ja motivoida kaikki vastaajat antamaan rehellistä ja asiallista palautetta (Nissinen 2000, 143–144).

Kerätystä palautteesta johtajat saavat omat henkilökohtaiset johtajaprofiilit, jotka he analysoivat ja hyödyntävät omaa johtajakäyttäytymistä tarkastellessaan. Tästä prosessista tulisi myös kertoa kausipalautteeseen vastaaville miehistön jäsenille kokonaiskuvan hahmottamista varten, sillä ihannetapauksessa varusmiesjohtaja käsittelee saamansa palautteen myös alaistensa kesken (Nissinen 2000, 143–144).

3.7. Miehistön johtajakoulutus muissa asevoimissa

En ole tutkimuksessani havainnut vielä asevoimien kouluttavan miehistölleen johtamista millään lailla, vaan johtajakoulutus suunnataan pelkästään aliupseereiksi ja upseereiksi koulutettaville. Näin on esimerkiksi Ruotsin puolustusvoimissa, jossa everstiluutnantti Tommy Jeppsonin (Tutkijaesiupseeri, MpKK:n strategian laitos) mukaan varusmiesten koulutuksessa ei miehistölle opeteta johtamisesta mitään.

Myöskään Israelin asevelvollisten koulutuksessa ei miehistölle kouluteta johtamisesta mitään. Israelin puolustusvoimissa sotilasjohtaminen perustuu muodollisen vallan sijasta sisäiseen kuriin. Johtajilla ei ole mitään erivapauksia verrattuna alaisiinsa; varusteet ovat samat, puhuttelut tapahtuvat etunimillä ja tervehtimisen tapainen toiminta tapahtuu omasta tahdosta. Huolenpitoa alaisesta korostetaan ja tämä näkyy esimerkiksi kaatuneista huolehtimisessa. Mikäli joukon johtaja kaatuu, tilalle ei tule korvaavaa johtajaa ulkopuolelta, vaan joukon johtajaksi nousee seuraavaksi vanhin. (Honkanen 2002, 58–59) Johtamiskoulutuksessa he käyttävät myös syväjohtamisen mallia. (evl Vesa Nissinen keskustelussa 27.2.2007)

4. SYVÄJOHTAMISEN MALLI

4.1. Perusteet

Syväjohtamisen malli on Puolustusvoimien johtajakoulutusohjelman sisältötiedon ydin. Malli on suomalaiseseen kulttuuriympäristöön ja erityisesti sotilasorganisaatioon kehitetty työkalu, joka tukeutuu johtamisen uuden paradigman perusoletuksiin. Syväjohtaminen ei ole teoria, vaan malli, jonka kulmakivissä on ajassa muuttumaton tieto erinomaisesta johtajakäyttäytymisestä. (Nissinen 2000, 79) Syväjohtamisen perustalla on kaiken toiminnan tavoitteellisuus. Tehokas oppiminen ja syväjohtamisen toteutuminen perustuu useimmissa tapauksissa tavoitteellisuudelle sekä konkreettisille tavoitteille. (Nissinen: Johtajakoulutus kasvatuksen näkökulmasta, kirjassa Kehittyvä varusmieskoulutus 2003, 48)

Nissinen toteaa, että syväjohtamisen kulmakivien, jotka esitellään myöhemmin, mukaisen johtamiskäyttäytymisen vahvuudet tulevat esille sitä paremmin, mitä vaikeammissa tilanteissa sitä sovelletaan. Perinteisellä palkkiolla kannustavalla johtamisella ei ole taistelutilanteessa mahdollisuuksia, joten edellytykset menestymiseen joukkona taistelussa täytyy luoda toimimalla syväjohtamisen mallin mukaan. Samalla hän toteaa, että syvä johtaminen vaatii johtajalta enemmän kuin mikään muu johtamismalli. Syväjohtaja onkin nähtävä ideaalina, jonka mukainen täydellinen johtaja kukaan ei voi olla. (Nissinen 1998, 52)

Syväjohtaminen on kehittämispyrkimyksille suunnan antava johtajakoulutuksen työkalu. Johtajana kehittyminen vaatii perusteet arvioida luotettavasti omaa johtamiskäyttäytymistään. Tässä merkityksessä syväjohtamisen mallin on tarkoitettu toimivan riittävän kattavana heijastuspintana henkilökohtaisen palautteen arvioinnille ja kehittämispäätösten tekemiselle.

”Syväjohtaminen ei siis ole koulutuksen absoluuttinen tavoite vaan työkalu ja suunta elinikäiselle kehitymiselle!” (Nissinen 2000, 107) Koulutettavien tulisi tietää se seikka, että syväjohtaminen on nähtävä pääsääntönä, ei suinkaan aivan jokaiseen tilanteeseen sopivana. Mallin mukainen käyttäytyminen luo edellytyksiä esimerkiksi taistelun aikaiselle välittömälle johtamiselle jo joukon perustamisen ja koulutusvaiheen aikana. On myös huomattava, että ideaalina mallin täydellinen toteuttaminen lienee ihmiselle hyvin vaikeaa. (Nissinen 1997, 18) Syväjohtaminen on oppimismalli, joka antaa pohjan ja suunnan johtajan kehitymiselle ja kasvamiselle. Syväjohtamisessa sisältö keskittyy ihmisten johtamiseen eli vuorovaikutustaitoihin. (Nissinen 2004, 20)

4.2. Syväjohtamisen mallin ulottuvuudet

Syväjohtamisen malli ja siihen liittyvä kysymyssarja rakentuu kymmenestä ulottuvuudesta. Ulottuvuuksien pääsisällöt ovat tiivistettynä seuraavissa kappaleissa (vrt. Bass & Avolio 1994):

(1). Ammattitaito

Ammattitaito on osa johtajan valmiutta ja sillä tarkoitetaan hänen nykyisessä tehtävässään tarvitsemia tietoja ja käytännön taitoja. Arvioinnin perustana on arvioijan näkemys johtajan valmiudesta yleisellä tasolla, eikä ole järkevää pyrkiä arvioimaan esimerkiksi johtajan arvoja. Johtajan arvojen määrittäminen palautteen kautta ei ole järkevää, sillä palautejärjestelmä rakentuu pääasiassa ulkopuolelta tulevan arvioinnin pohjalle. (Nissinen 2000, 100)

(2). Luottamuksen rakentaminen

Syväjohtaja tarjoaa alaisilleen käyttäytymismallin, johon alaiset samaistuvat. Johtajaan luotetaan, häntä kunnioitetaan ja jopa ihaillaan. Johtaja pystyy asettamaan tarvittaessa alaistensa tarpeet omien tarpeiden edelle. Riskit koetaan yhteisiksi ja johtajan tarpeet eivät mene alaisten tarpeiden edelle. Johtamisen eettinen ja moraalinen perusta on vahva. Johtaja käyttää legitiimiä valtaansa harvoin, eikä silloinkaan oman edun tavoitteluun. (Nissinen 2000, 100)

(3). Inspiroiva tapa motivoida

Syväjohtaja saa alaisensa löytämään omasta työstään uutta sisältöä, uusia piirteitä ja haasteita. Yhteiset tavoitteet sekä kokemus kasvattavat ryhmäkiinteyttä ja luottamus tulevaisuuteen sekä optimismi vahvistavat toimintakykyä. Alaiset otetaan mukaan visioimaan yhteisiä tavoitteita, joiden kautta syväjohtaja luo sitoutumista esittämällä kullekin alaisen työlle asetettavat vaatimukset. Ryhmälle asetetaan yhteiset pelisäännöt, joita kaikki noudattavat. Korkealle asetetut tavoitteet ja johtajan oma esimerkki kannustavat alaisia jopa ylittämään suoritustasonsa. Alaisille jaetaan aina tilaisuuden tullen kiitosta hyvistä suorituksista, joihin johtaja kehittää uusia, yllättäviä palkitsemistapoja. (Nissinen 2000, 100–101)

(4). Älyllinen stimulointi

Syväjohtaja asettaa perusoletukset kyseenalaisiksi, hakee ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia ja työhön uusia näkökulmia ja tukee näin alaistensa innovatiivisuutta sekä luovuutta. Alaisten ei odoteta olevan johtajansa kanssa samaa mieltä, heiltä pyydetään ideoita sekä otetaan mukaan ongelmanratkaisuprosesseihin. Uusien ratkaisujen yrittäminen

sallitaan ja virheistä ei rangaista alaista itseluottamusta alentaen, vaan ne nähdään luonnollisena osana kehittyvää organisaatiota ja niistä pyritään oppimaan. Syväjohtajan on osattava antaa kehittävää palautetta, niin myönteistä kuin kielteistäkin; johtamiskäyttäytymisessä korostuu taitava palautteen käyttö. (Nissinen 2000, 101)

(5). Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

Tämä syväjohtamisen kulmakivi perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen ja aitoon kiinnostukseen alaisista myös ihmisinä. Syväjohtaja toimii alaistensa ”valmentajana” havaitsemalla heidän yksilölliset tarpeensa kasvaa ja kehittyä. Johtaja käyttäytyy siten, että hän hyväksyy yksilölliset erot ja huomioi yksilölliset tarpeet käytännössään. Johtaja on hyvä kuuntelija, hän viettää paljon aikaa alaistensa kanssa ja hän muistaa aiemmat keskustelut heidän kanssaan. Johtaja delegoi tehtäviä kehittääkseen alaisiaan ja tukee tehtävän suorittamisessa. Alaisista pidetään huolta kaikissa tilanteissa. (Nissinen 2000, 101) Tässä kulmakivessä tulee esille konkreettisesti tavoitteellisen vuorovaikutuksen käyttö johtajan ja alaisen suhteessa.

(6). Kontrollioiva johtaminen

Syväjohtamisen mallin ”transaktionaalisen ” johtamisen ulottuvuus, jossa kontrollointi tulee esille erityisesti koulutuskäytännöissä. Tällainen johtaja ei luota alaisiinsa ja luottamuksen puute näkyy tiukkana valvontana. Johtaja ei usko alaistensa työskentelevän hyvin ilman jatkuvaa valvontaa ja hän pyrkii tekemään kaikki tärkeimmät asiat itse. Suuri osa johtajan toiminnasta liittyy virheiden etsintään ja niistä huomauttamiseen. Jos kontrollointi korostuu johtamiskäyttäytymisessä liikaa, tällaisen johtajan alaiset muuttuvat ajan myötä passiivisiksi, yrityshalu laskee ja oma-aloitteisuus katoaa, koska uusia asioita ei uskalleta kokeilla. Tällaisen organisaation tehokkuus on näennäistä. (Nissinen 2000, 101)

(7). Passiivinen johtaminen

Tällainen johtaja ei käytännössä johda, vaan työskentelee pääasiassa omissa oloissaan. Asioihin puuttuminen tapahtuu vasta kun on pakko. Johtaja olettaa, että perusteet työnteolle löytyvät rutiineista ja organisaation rakenteesta. Passiivisuus näkyy myös siinä, että johtaja ei ota kantaa mihinkään, eikä ole edes tavattavissa. Johtajan päätöksenteko on vaikeaa ja myöhässä. (Nissinen 2000, 102)

(8). Tehokkuus

Syväjohtaja vaikuttaa koko organisaation tehokkuuteen ja asetetut tavoitteet saavutetaan ja jopa ylitetään. Syväjohtamisen lisäksi tehokasta ryhmää leimaa sujuva ja rakentava yhteistyö.

Tehokkuus luo organisaatioon menestyksen ilmapiirin, joka näkyy poikkeuksellisena laatuna sekä yksilöiden pyrkimyksenä kehittää ja kehittyä. (Nissinen 2000, 102)

(9). Tyytyväisyys

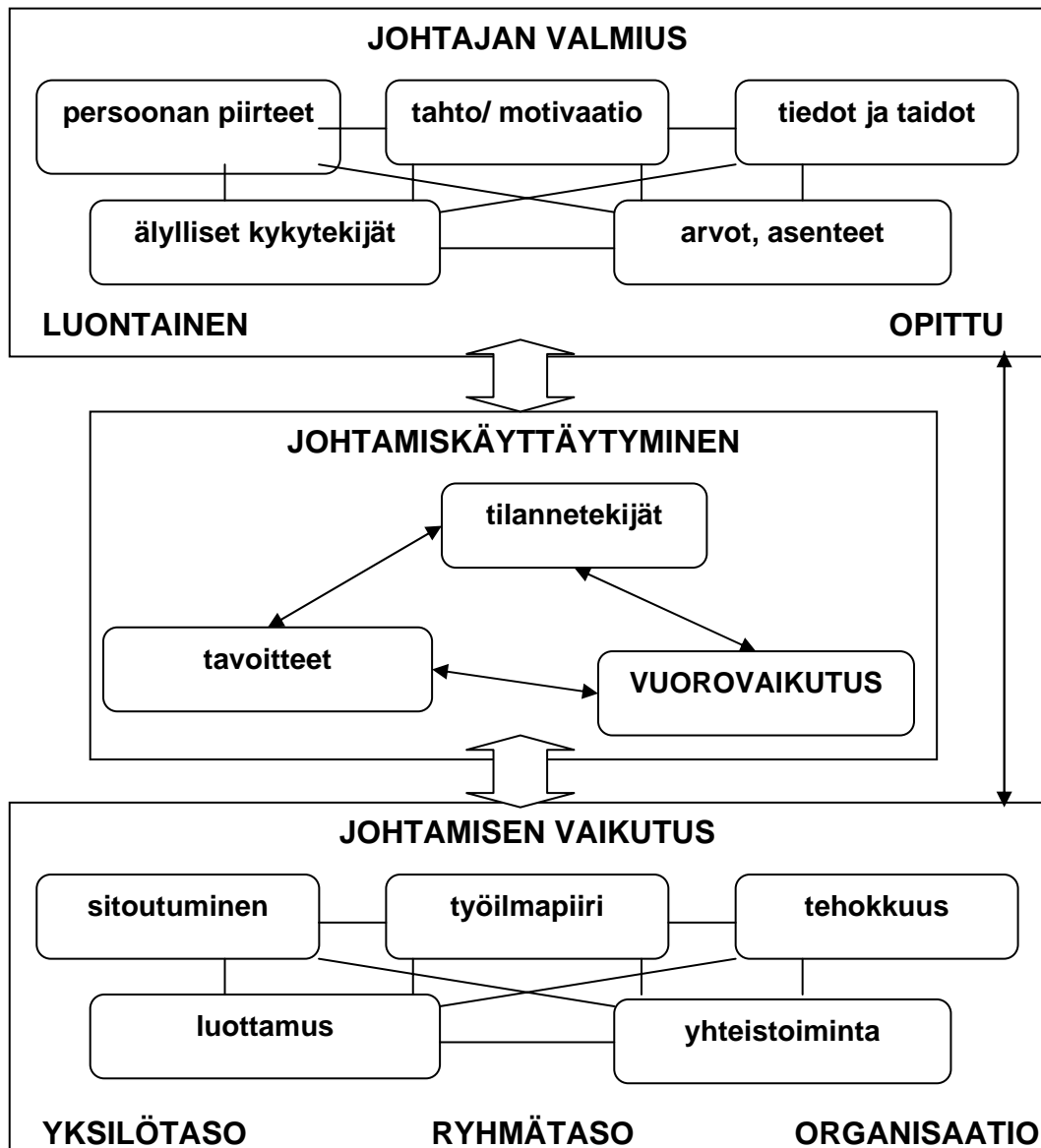
Organisaation tehokkuus ja menestys luovat laaja-alaista tyytyväisyyttä, mutta myös itse johtaja. Alaiset näkevät syväjohtajan johtamiskäyttäytymisen mahdollistavan menestyksen ja he kokevat tehneensä ne asiat, joista tyytyväisyys syntyy. Alaiset ovat tyytyväisiä työskentelyyn juuri heidän johtajansa alaisuudessa. (Nissinen 2000, 102)

(10). Yrittämisen halu

Alaisten sitoutuminen työyhteisöön, johtajaan ja toiminnan tavoitteisiin saa aikaan yrittämisen halua ja se näkyy vapaaehtoisena työpanoksen lisäämisellä. Saavutettua menestystä syväjohtaja käyttää hyväkseen alaisiansa kannustaessa yhä parempiin suorituksiin. (Nissinen 2000, 102)

4.3. Johtamiskäyttäytyminen

Ihmisten johtamisessa yhtenä keskeisenä käsitteenä on johtamiskäyttäytyminen. Se on johtajan tietoisesti säätelemää vuorovaikutuksellista viestintää tietyssä tilanteessa. Kohteena voi olla yksittäisestä alaisesta ryhmään ja johtamiskäyttäytymisen piiriin voidaan lukea koko työympäristö vertaisineen, esimiehineen ja sidosryhmineen. Johtajan valmius luo perustan johtamiskäyttäytymiselle, jonka tehokkuus määrittyy vaikutuksesta johdettavaan. Pääideana syväjohtamisessa on johtamistyylin sopeuttaminen aina kulloisenkin tilanteen mukaan. Tilanteeseen vaikuttaa kaksi merkittävää tekijää, jotka ovat alaisten valmius sekä alaisten motivaatio. (Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuspaketti, johtajaksi kasvaminen 1998, Pääesikunta, Koulutusosasto)



Kuva 7: Johtamiskäyttäytymisen tarkennettu viitekehys (Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuspaketti, johtajaksi kasvaminen 1998).

4.4. Johtamiskäyttäytymisen mittaus syväjohtamisessa

Koska syväjohtaminen pyrkii kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen, johtamisen vaikutukset (johtamiskäyttäytymisen avaintulokset) voidaan mitata seuraavien vaikutusilmiöiden kautta:

1. alainen on sitoutunut tavoitteisiin, organisaatioon ja työhönsä
 2. luottamus ryhmän sisällä kaikissa suhteissa
 3. työilmapiiri on avoin, kannustava ja työmotivaatiota parantava
 4. yhteistoiminta kehittyy tiimityöskentelyksi
 5. organisaation tuottavuuden ja tuloksellisuuden mitattavissa oleva kasvu.
- (Nissinen 1997, 30)

Syväjohtaminen edellyttää johtajalta ainakin kahta asiaa, jotka laajentavat perinteistä johtamiskäsitystä: sosiaalisten taitojen korkeata tasoa ja kykyä hallita ajankäyttöä siten, että alaiselle jää aikaa. (Nissinen 1997, 51) Sosiaaliset taidot korostuvat erityisesti vuorovaikutustaitojen osalta, jolloin johtajan on pystyttävä havainnoimaan alaisten tarpeet. Tämän hetkinen varusmieskoulutus ei kuitenkaan ota tarpeeksi huomioon alaisen sosiaalista potentiaalia, joka tulisi ehdottomasti ottaa huomioon johtamiskäyttäytymisen paremman onnistumisen edellytykseksi.

4.5. Kurin käsite syväjohtamisessa

Sotilaallisella kurilla ymmärretään annettujen käskyjen ja määräysten täsmällistä noudattamista. Parhaimmillaan kuri on silloin, kun joukon toiminta ja tavoitteiden saavuttaminen perustuvat yhteiseen tahtoon toteuttaa annetut tehtävät. Sotilaallisen kurin taustalla ovat jokaisen yksilön itsekuri ja halu oma-aloitteisesti tehdä parhaansa omassa tehtävässään sekä asettua varauksetta esimiestensä johdettaviksi heihin luottaen. (Yleinen palvelusohjesääntö 2002) Käsite sotilaskuri voidaan jakaa muodolliseen (ulkoiseen) kuriin ja toiminnalliseen (sisäiseen) kuriin. Kuri saattaa käsittää moninaisia käyttäytymiselle asetettavia muotoja. Sotilaallisen kurin sisäistämiseen asevoimat eri maissa käyttävät muodollista sotilaskuria ainakin koulutuksen alkuvaiheessa. (Sotilasjohtaja II 1990, s. 30) Varusmiespalveluksen aloittavat varusmiehet törmäävät ensimmäisenä muodolliseen kuriin, joka luo perusedellytykset toiminnallisen kurin kehittymiselle. (Yleinen palvelusohjesääntö 2002)

Syväjohtajat uskovat sisäisen kurin tehokkuuteen tavoitteiden saavuttamisessa. Ulkoisen ja sisäisen kurin välille etsitään tasapainoa tilanteeseen ja koulutusvaiheeseen nähden. Syväjohtaminen ei tarkoita ulkoisen kurin katoamista, mikäli sen käyttö on perusteltua, mutta se pyrkii siirtämään painopistettä yksilön toiminnalliseen kuriin. (Nissinen 2000, 110) Nurkkala on tutkinut syväjohtamisen vaikutusta sotilaskuriin ja huomannut tutkimuksessaan vaikutuksen olevan positiivinen. Hänen mukaansa syväjohtamisen johtamiskäyttäytymisellä voidaan perusyksikössä helpottaa varusmiesten sopeutumista vaadittuun sotilaskuriin. Heti palveluksen ensihetkistä lähtien voidaan syväjohtamisen kulmakiviä käyttämällä rakentaa sotilaskurille pohja. (Nurkkala 2001, 25 – 26)

4.6. Transformationaalinen johtaminen

Perusteet syväjohtamiselle ovat James McGregor Burnsin 1970 – luvulla aloittamassa johtamisen tutkimuksessa ja teoriassa, jossa Burnsin mielestä muuntavaa (transforming) johtajuutta ilmeni, kun useat ihmiset sitoutuivat (engage) toisiinsa, niin, että johtaja ja alaiset kohottivat toisensa korkean moraalin ja innon tasolle. Burns näki johtajuuden olevan moraalinen prosessi sikäli, että johtajat sitoutuvat ja kiintyvät alaisiinsa yhteisten motiivien, arvojen ja päämäärien kautta. Tätä moraalisella tasolla ihmisiä kohottavaa johtajuutta Burns kutsui transformationaaliseksi johtajuudeksi. Tässä teoriassa johtajuus perustuu siihen, että vaikka ihmisten välineelliset päämäärät olisivat erilaisia, he yhdistyvät pyrkiessään saavuttamaan korkeampia ihanteita. (Juuti 2006, 190 – 192)

Bernard Bass jatkoi transformationaalisen johtajuuden tutkimista ja totesi muun muassa, että alaisten suoritustason kohottaminen korkeammalle tasolle vaati transformationaalista johtajuutta. Alaisten asenteita, uskomuksia ja motiiveja tulisi hänen mielestään kohottaa matalammalta tasolta korkeammalle kypsemälle tasolle. Bass ohjeisti, että alaisten tehtävien vaatimustasoa voidaan nostaa alaisten kypsyystason kohotessa ja jokaista alaista tulee huomioida yksilönä. (Juuti 2006, 194 – 195)

Transformatiivisen johtamisen malli lisää perinteisiin vuorovaikutustaitojen näkemykseen empaattisuuden. Empaattinen ihminen omaa kyvyn asettua toisen ihmisen asemaan, tilanneherkkyyden sekä kyvyn antaa ja ottaa palautetta. Vuorovaikutustaidoiltaan etevät johtajat tukeutuvat tutkitusti johtamisessaan enemmän luottamukseen ja visioiden jakamiseen kuin muodolliseen vallankäyttöön. Alaiset otetaan mukaan päätöksentekoon ja tällä tavoin saadaan heidät sitoutettua paremmin päätöksentekoon. (Nissinen: Johtajakoulutus kasvatuksen näkökulmasta, kirjassa Kehittyvä varusmieskoulutus 2003, 45)

Tutkimusten mukaan transformationaalisen johtamisen vaikutus on vahvimmillaan erilaisissa kriisitilanteissa. Ennen kriisiä joukkoon luodaan se henkinen ja toiminnallinen valmius, johon menestys perustuu. Täytyy huomata, että esimerkiksi luottamuksen rakentuminen ryhmänjohtajan ja ryhmän välille kestää yleensä oman aikansa. (vrt Nissinen 2000, 31)

Toisin kuin syväjohtamisessa, transformationaalisessa johtamisessa ensimmäisenä osaluueena on karisma, joka on johtajuuden tärkein tekijä. Karismaattinen johtaja näkee, mikä on todella tärkeää. Johtaja välittää alaisilleen vision ja saa siten aikaan tunteen, että koko organisaatiolla on yhteinen tärkeä tehtävä. Alaiset luottavat karismaattiseen johtajaan, ovat

ylpeitä tehtävästään sekä tuntevat uskollisuutta ja kunnioitusta johtajaansa kohtaan. Alaiset näkevät johtajansa esikuvana ja ihailevat häntä. (Salonen 1994, 22) Luontaista karismaattisuutta ei edellytetä, eikä oteta sellaisenaan huomioon syväjohtamisessa, jossa jokainen lähtökohdiltaan pystyy kehittämään omaa johtamiskäyttäytymistään. Edellä mainitut karismaattisuuden piirteet on sisällytetty syväjohtamisessa neljään kulmakiveen.

Syväjohtaminen ei kuitenkaan pyri kieltämään karisman käsitettä. Nissinen (2003) näkee karismaattisuuden johtajan kokonaispersoonaan liittyvänä attraktiona, joka menee johtamiskäyttäytymisen yläpuolella ja jonka alaiset johtajastaan muodostavat mielessään. Syväjohtaja voi omata karismaattisuudesta sen eettisesti ja moraalisesti hyväksyttävän osan alueen, mutta hänet erottaa narsistisesta tai mustan karisman johtajasta arvojen tasolla. (Nissinen: Johtajakoulutus kasvatuksen näkökulmasta, kirjassa Kehittyvä varusmieskoulutus 2003, 46)

4.7. Syväjohtaminen koulutuksessa

Syväjohtamisen mukainen johtamiskäyttäytyminen luo perustan taistelussa johtamiselle. Syväjohtaminen antaa varusmiesjohtajalle pohjan ja suunnan erinomaiselle johtamiskäyttäytymiselle, johon hänen tulisi omassa johtamisessaan pyrkiä. Ryhmänjohtaja pystyy heti uusien alokkaiden saapuessa aloittamaan syväjohtamisen kulmakivien mukaisen johtamiskäyttäytymisen ainakin inspiroivan tavan motivoida, ihmisen yksilöllisen kohtaamisen sekä luottamuksen rakentamisen kautta. Älyllinen stimulointi kehittyy ryhmänjohtajan ammattitaidon kautta ajan kuluessa (evl Vesa Nissinen keskustelussa 26.2.2007). Alokkaan tulee siis ymmärtää lähimmän esimiehensä sekä muiden hänen kanssaan toimivien esimiesten käyttäytymisen rakentuminen syväjohtamisen kulmakiville.

Kivisen tutkimuksen perusteella syväjohtamisen opetus ei ole varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa sillä tasolla kuin sen pitäisi olla. Suurimpana ongelmana Kivinen näkee tähän henkilökunnan ammattitaidon puutteissa kouluttaa syväjohtamista ja vastauksena tähän henkilökunnalle suunnatun jatkokoulutuksen. Hänen mukaansa koulutuksessa tulisi korostaa syväjohtamisen tarkoitusta, jotta varusmiesjohtajille muodostuisi oikea kuva johtajuudesta ja että he ymmärtäisivät syväjohtamisen sisällön: positiivisen ihmiskäsityksen yhdistettynä haluun kehittyä läpi elämän. (Kivinen 2006, 57 – 59)

5. RYHMÄ

Vuorovaikutuksen muodostumisen sekä johtajan johtamiskäyttäytymisen näkökulmista on tarpeellista tarkastella ryhmää, sen muodostumista, siinä toimivia yksilöitä sekä ryhmän prosesseja.

5.1. Ryhmän määritelmä

Ryhmän tulee täyttää seuraavat vaatimukset: useita yksilöitä, muodostettu suorittamaan tehtävään liittyviä toimintoja, ovat keskenään yhteistyössä, ovat tehtävään liittyen keskinäisriippuvaisia, yksi tai useampi yhteinen tavoite ja ovat liittyneinä laajempaan organisaatorakenteeseen. (Kozlowski, Gully, Salas, & Cannon-Bowers 1996, 256–257) Tämän lisäksi tutkittavassa organisaatiossa tulee ryhmällä olla aina myös käsketty johtaja.

Ryhmänjohtajalla on asemansa puolesta aina luonnollinen valta suhteessa miehistöön. Hyvä ja toimiva vuorovaikutussuhde alaisen ja esimiehen välillä ei edellytä hierarkian poistamista eikä vaadi epärealistista tasa-arvoajattelua. Oman valta-aseman tiedostaminen ja vuorovaikutuksen laadun eteen työskentely ovat perusteena luottamusta sisältävien yhteistyösuhteiden rakentamisessa työyhteisössä. (Kaski & Kiander 2005, 127)

Knut Pippingin kirja ”Komppania pienoisyhteiskuntana” kuvaa hyvin aliupseereiden (ryhmänjohtajat) ja miehistön keskinäistä toimintaa ja vuorovaikutusta. Hän kertoo kirjassaan Jatkosodan aliupseereiden ja heidän miehistönsä välisistä suhteista seuraavaa:

”Miehistö piti aina alipäällystää heihin kuuluvana, samoin kuin aliupseerit katsoivat kuuluvansa yhteen miehistön kanssa. Aliupseerit otettiin täysin samanvertaisina miesten yhteisöön.” (Pipping 1978, 127) Ryhmänjohtajien katsottiin siis olevan samaa porukkaa miehistön kanssa. He kohtelivat toisiaan samalla tavalla, eikä tekstistä käy ilmi, etteikö tämä järjestely olisi toiminut esimerkiksi kurin kannalta.

5.2. Ryhmän kehitysvaiheet

Sosiaalipsykologien mukaan ryhmän kehityksessä on viisi eri vaihetta. Kaikki ryhmät eivät käy läpi kaikkia viittä vaihetta, joista osa ei edisty tiettyä vaihetta pidemmälle tai palaa takaisin edelliseen vaiheeseen. Nämä viisi vaihetta ovat: muodostuminen (forming), kuohunta (storming), normeista sopiminen (norming), suoritusvaihe (performing) sekä päätösvaihe (adjourning). (Pennington 2005, 72) Jokainen ryhmä käy läpi tavalla tai toisella luetellut

kehitysvaiheet. Ryhmän toimintatehokkuus lisääntyy, mikäli se pystyy käymään läpi nämä vaiheet itselleen suotuisalla tavalla. (Kaski & Kiander 2005, 150)

Muodostumisvaihe on ryhmän kehityksen ensimmäinen askel, jossa jäsenet tutustuvat toisiinsa. Ryhmän johtajan vastuulla ovat rakenteen ja perussääntöjen laatiminen sekä annettuun tehtävään suuntautuminen ja tavoitteista sopiminen.

Kuohuntavaiheessa ryhmäläisten rohkeus omien mielipiteiden esittämiseen kasvaa, samoin rohkeus tarttua toisten esittämiin ajatuksiin. Ryhmässä voi esiintyä erimielisyyttä tehtävän suorittamisen prioriteeteista. Johtajan tulee hallita ja ratkaista ristiriidat sekä sopia ryhmän uudelleen organisoimisesta annetun tehtävän suorittamiseksi.

Normeista sopimisen aikana ryhmä lujittuu ja sopii ristiriitansa sekä hyväksyy yhdessä laaditut toimintasäännöt.

Suoritusvaiheessa kaikinpuolinen keskinäisriippuvuus ryhmän jäsenten välillä on tärkeintä. Hyvin johdetut ja selvästi tehtävän suorittamistavasta sopineet ryhmät uppoutuvat tehtäväänsä ja käsittelevät siinä aiemmin sovittuja prioriteetteja järjestyksessä.

Viimeisessä, eli päätös vaiheessa ryhmä voi hajaantua saatuaan työnsä päätökseen. Tämä koskee kuitenkin lähinnä projektitiimejä, jotka voidaan muodostaa vain kyseistä tehtävää suorittamaan. (Pennington 2005, 72–73)

Bassin ja Avolion mukaan pienten työryhmien katsotaan tyypillisesti käyvän läpi neljä kehittymistasoa. Ensimmäinen taso on työryhmän muodostaminen ja keskinäinen hyväksyntä, jossa jäsenet oppivat hyväksymään toinen toisensa ja kehittämään keskinäisen luottamuksen sekä kunnioituksen. Toinen taso pitää sisällään vapaan keskustelun kehittymisen varautuneen kohteliaisuuden tilalle, kun kohdataan konfliktitilanne, jossa ryhmä keskittyy tarkastelemaan eroavaisuuksia yhteisissä ideoissa ongelman ratkaisemiseksi ja kehittämään tapoja, joilla se pääsee yhteisymmärrykseen valinnoista ja päätöksistä. Kolmannella tasolla ryhmän katsotaan olevan kypsä asettamaan normeja itselleen ja jäsenilleen. Ryhmän alkaa vähitellen toimia yhdessä ja tuottamaan tulosta. Seuraavalla, neljännellä tasolla ryhmä on täysin kypsä ja toimii tehokkaasti määrittelemiensä normien mukaan, käyttäen parhaalla mahdollisella tavalla hyväksi saatavilla olevat henkilöstö- ja materiaaliressurit. Tällä tasolla ryhmän jäsenyys on arvostettua, ryhmä on keskinäisriippumaton, joustava ja pystyy tehokkaasti kohtaamaan vaativia tehtäviä. Ryhmä voi käydä läpi samat neljä kehittymistasoa, jos ryhmään liittyy uusi jäsen tai ryhmä määrätään uusiin tehtäviin. (Bass & Avolio 1994, 60)

5.3. Ryhmänjohtajan johtamistyyli

Ryhmänjohtaja on virallisesti nimetty johtaja, hän voi järjestää johtamistoiminnat ja suhtautua ryhmän jäseniin monilla eri tavoilla. Klassinen johtajuustyylien luokittelu on jako autoritaariseen (kontrolloivaan), demokraattiseen (syväjohtaminen) ja antaa mennä (passiiviseen) – tyyliin. (Helkama ym. 2001, 271–273)

Autoritaarinen eli kontrolloiva johtaja määrää toimintasuunnitelman. Johtaja sanelee jokaisen työvaiheen alussa toimintatavat, eikä jäsenille kerrota seuraavista vaiheista etukäteen. Työtehtäviin tai työtovereihin ei jäsenillä ole myöskään sananvaltaa. Johtaja ei myöskään osallistu ryhmän toimintaan, vaan seuraa tilannetta vierestä tarkkaillen. Kiittäessään tai moittiessaan johtaja ei kerro arvosteluperusteitaan. (Helkama ym. 2001, 271–273)

Antaa mennä – tyylin passiivisen johtajan ryhmällä ei ole selkeää toimintasuunnitelmaa ja johtaja osallistuu mahdollisimman vähän niiden laadintaan. Johtaja jakaa materiaalin, ilmoittaa antavansa tietoa kysyttäessä, eikä osallistu lainkaan työnjakoon tai työparien valintaan. Johtaja ei myöskään puutu toimintaan ja kommentoi vain pyydettyä. (Helkama ym. 2001, 271–273)

Syväjohtajan kaltainen demokraattinen johtaja keskustelee toimintasuunnitelmasta jäsenten kanssa ja he tekevät siitä yhteisen päätöksen. Johtaja kannustaa alaisiaan osallistuvaan päätöksentekoon. Toiminnan suuntaviivoista saadaan myös käsitys yhteisissä keskusteluissa. Jäsenet saavat itse valita työtoverinsa ja päättää tehtävien jaosta. Johtaja ilmoittaa arvosteluperusteensa sekä yrittää olla yksi ryhmänjäsenistä. (Helkama ym. 2001, 271–273)

Demokraattinen johtamistyyli ei kuitenkaan aina johda suurimpaan tyytyväisyyteen, vaan eri johtamistyyliä yhdistelemällä saadaan aikaan paras tulos. Eri johtamistyylien vaikutus riippuu paitsi ryhmän kokoonpanosta myös tehtävän laadusta. (Helkama ym. 2001, 271–273) Myös Peltonen ja Ruohotie toteavat, että vaikuttavin johtamistyyli määräytyy kulloisenkin tilanteen mukaan. Toisin sanoen tehokas esimies pystyy mukauttamaan johtamistyyliänsä alaisten tarpeiden ja kunkin tilanteen vaatimusten mukaan. (Peltonen & Ruohotie 1991, 51) Päähuomio on kuitenkin se, että ryhmän johtajuus on alussa vahvempaa ja ryhmän kulttuuria luovempaa. (Kopakkala 2005, 57)

Ei voida olettaa, että ryhmän johtajan ainoa mahdollisuus luoda arvovaltansa alaisiinsa on tiedollisella ja taidollisella ylivoimaisuudella, jota Opistoupseerien jatkokurssi 3:n oppilaat

tarjoavat kirjassa ”Johtajakoulutusohjelma ja sen työkalut”. (Johtajakoulutusohjelma ja sen työkalut. Oppivan organisaation palautetta sekä kehittymisesityksiä 2003, 27) Ryhmänjohtaja on tietysti sotilaallisesti tiedollisella ja taidollisella tasolla ylivertainen verrattuna juuri palveluksen aloittaneeseen alokkaaseen. Ryhmänjohtajan tulee käyttää syväjohtamisen kulmakiviä hyväkseen luodessaan toimivaa vuorovaikutussuhdetta alaisiinsa. (evl Nissinen keskustelussa 23.10.2006)

5.4. Ryhmän jäsenten roolit

Varsinaiset tehtävät vaihtelevat ryhmän perustehtävän mukaan ja tästä syystä jäsenet joutuvat mukaan mitä erilaisimpiin yhteistoimintaprosesseihin. Ryhmän jäsenet harjaantuvat toimimaan yhteistyössä ja vähitellen jäsenet sisäistävät ryhmän tavoitteita. Vuorovaikutus ryhmässä saa aikaan roolien kehittymisen. Jäsenten roolien muodostuminen on riippuvainen ryhmän tehtävistä ja jäsenen omasta asemasta, mutta myös henkilökohtaisista ominaisuuksista. (Kauppila 2005, 100 – 103) Ryhmä tarjoaa siis jäsenilleen erilaisia rooleja, jotka voivat olla ryhmän toiminnan kannalta eduksi tai haitaksi. Ryhmän roolit muodostuvat pääasiassa henkilökohtaisten ominaisuuksien pohjalta, mutta jokainen yksilö voi halutessaan vaikuttaa siihen, minkä roolin hän saa tai ottaa. (Kaivola 2003, 31) Myös ryhmän toimintaan liittyen ryhmän jäsenillä on erilaisia rooleja, joita he saavat heille annettujen tehtävien perusteella. Tehtäväroolit ovat tärkeitä ryhmän tavoitteiden kannalta. Tyypillinen tehtävärooli ryhmässä on johtajan rooli. Muita tärkeitä ryhmää ylläpitäviä rooleja ovat muun muassa rohkaisijat, välittäjät ja sovittelijat. Ryhmän toiminnan jatkuessa jäsenille voi eriytyä myös muita rooleja tilanteiden, taipumusten ja henkilön taustan perusteella. (Kauppila 2005, 92 – 93)

Ryhmissä tapahtuu siis erikoistumista tiettyihin sosiaalisiin rooleihin. Rooliodotukset edellyttävät eräissä suhteissa ryhmän jäseniltä erilaisuutta. Roolien erilaiset tärkeyserot aiheuttavat statuseroja eli erilaisuutta henkilön sosiaalisessa asemassa ryhmässä. Roolin identiteetti muodostuu asenteista ja käyttäytymismalleista, jotka määrittelevät tiettyyn rooliin samaistumisen ja siinä toimimisen perustan. Henkilö pystyy myös vaihtamaan omaksumaansa roolia nopeastikin, mikäli hän havaitsee tilanteen niin vaativan. (Juuti 2006, 133)

5.4.1. Ryhmänjohtaja

Tutkimusten perusteella Bernard M. Bass on johtopäätöksissä pystynyt luettelemaan joukon piirteitä, jotka nostavat yksittäisen jäsenen ryhmänsä johtajaksi. Tällaisia ovat 1) älykkyys, 2)

koulutus, 3) vastuunotto-kyky, 4) aktiivisuus ja sosiaalisuus sekä 5) sosioekonominen tausta. (Bass 1990, 75) Varusmieskoulutuksessa ryhmänjohtaja on vanhempaa saapumiserää ja hänelle osoitetaan ryhmä hänelle luultavasti tuntemattomia alaisia. Edellä kuvattua johtajan ryhmästä valikoitumista ei siis tapahdu. Ryhmässä saattaa hyvinkin olla ryhmänjohtajaa yksilöllisiltä ominaisuuksiltaan kyvykkäämpiä johtajia, jotka mahdollisesti ottavat persoonallaan johtoon ryhmässä alokkaista muodostuvan epävirallisen organisaation. Ryhmänjohtaja on kuitenkin tiedollisesti ylivoimainen uusiin alokkaisiin nähden, kuten tässä tutkimuksessa tulee myös esille. Bass ottaa esille myös yksittäisen jäsenen persoonallisten piirteiden voimakkuuden, joka tekee hänestä ryhmässä pidetyimmän henkilön; ryhmän muut jäsenet hyväksyvät mieluummin tällaisen voimakastahtoisen henkilön ryhmänsä johtoon (Bass 1990, 251).

5.4.2. Alaisen roolit

Riippuvaisen alaisen itseohjautuvuus ei ole vielä kehittynyt. Alainen tarvitsee jatkuvaa ohjaamista, tukemista ja neuvomista. Alaiselle tulee antaa selkeitä ohjeita ja aikamääreitä ja tärkeä antaa hänelle välitöntä palautetta suorituksista. Tehtävän tekemisellä tulee olla selkeät tavoitteet sekä tiivis seuranta ja johdettava odottaa johtajan olevan aktiivinen. Ryhmänjohtajan tuleekin kannustaa alaistaan vastavuoroiseen vuorovaikutukseen. (Kaski & Kiander 2005, 139 – 140)

Kiinnostunut alainen on usein halukas tekemään merkitykselliseksi kokemiaan tehtäviä. Esimies tukee edelleen alaistaan, mutta kannustaa tätä itsenäiseen työhön enemmän. Esimiehen tehtävänä on motivoida ja herättää kiinnostusta sekä laajentaa merkitykselliseksi koettua aluetta sitä kautta. Työtehtävien tausta ja merkitys lisäävät työtehtävien kiinnostavuutta ja vuorovaikutus johtajaan muuttuu enemmän kaksisuuntaiseksi. (Kaski & Kiander 2005, 140)

Sitoutunut alainen osaa jo itsenäisesti toimia ja kokee vastuuta omasta tehtävästään. Alainen on valmis tutustumaan uusiin asioihin ja toimintatapoihin sekä hakee uusia haasteita myös itsenäisesti. Alaista kiinnostavat uudet kokemukset ja tehtävässään kehittyminen. Tähän hän kaipaava johtajaltaan haasteellisia tavoitteita, rohkaisua ja tukea tavoitteiden toteutumisen seuraamiseen. (Kaski & Kiander 2005, 140 – 141)

Itseohjautuva alainen tuntee vastuuta tehtävästään sekä siihen asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Alainen tietää omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa sekä pystyy

hyödyntämään muiden ammattitaitoa ja kehittämään siten itseään. Vuorovaikutus esimiehen kanssa on kaksisuuntaista. Esimies toimii alaisen valmentajana sekä konsulttina ja luottaa alaiseensa antamalla tälle tekemisen vapautta. (Kaski & Kiander 2005, 141)

Sadoille henkilöille tehdyn kyselyn perusteella Lundin ja Lancaster ovat voineet luetella piiteitä, jotka tekevät alaisesta tehokkaan:

1. Uskollisuus, joka vaatii tehokkaalta alaiselta lojaaliutta ja tehtävään sitoutumista. Hän tunnistaa organisaation arvot ja noudattaa niiden periaatteita.
2. Toimintaympäristön hallinta. Tehokas alainen on selvillä organisaatorakenteesta ja -kulttuurista, jossa työskentelee ja tietää oman työpanoksensa merkityksen.
3. Monipuolisuus tiedoissa ja taidoissa sekä joustavuus mukautua muuttuvaan ympäristöön. Organisaatiot muuttuvat yhä kiivaammalla tahdilla ja tämä vaatii alaiselta sopeutuvaisuutta uusiin tehtäviin sekä toimiin.

Aloitteellisuus, jolloin tehokas alainen on itse vastuussa omasta toiminnasta ja ammatillisesta kehityksestä. Alainen on valmis kehittämään itseään ja tietää oman arvonsa. (Lundin & Lancaster 1990, 18 – 22)

Kaikki ryhmänjäsenet eivät jokaisen yksilöllisistä lähtökohdista johtuen ole ryhmän eri kehitysvaiheissa samalla tasolla, vaan voivat olla minkä tahansa yllä kuvatun alaisen rooliesimerkin tasolla. Tämä aiheuttaa syväjohtajan mallin perusteella toimivan ryhmänjohtajan johtamiskäyttäytymisessä huomattavia eroja eri alaisen kohdalla. Tällainen tilanne tulee eteen, kun esimerkiksi riippuva alainen tarvitsee esimiehensä taholta enemmän yksilöllistä kohtaamista tehtävän suorittamiseksi kuin itseohjautuva alainen. Muiden ryhmänjäsenten tulee ymmärtää tämä kyseinen tilanne ja yrittää mahdollisuuksiensa mukaan tukea ryhmänjohtajaa johtamisessa ja koulutuksessa.

5.4.3. Alaisen vaikutusmahdollisuudet

Alaiset voivat vaikuttaa johtajaan monella eri tapaa. Esimerkiksi he voivat vaikuttaa johtajaltaan tulevaan palautteeseen, heidän odotuksensa voivat vaikuttaa johtajan suoritukseen ja he voivat osallisina vaikuttaa suoraan johtajan onnistumisen tasoon. Pääasia on se, että alaiset voivat vaikuttaa organisaation ylempiin johtoportaisiin palautteen kautta ja voivat näin vaikuttaa organisaation tehokkuuteen. (Bass & Avolio 1994, 39–40) Tämän lisäksi Bassin ja Avolion mukaan ainoa tapa, jolla alaisessa saadaan aikaan kehittymistä ajatellen hänen tehtävää, on auttaa häntä kohtaamaan uusia tehtäviä ajatellen kuitenkin rajoitteet, jotka alaisen oma näkökulma tehtävälle luo. (Bass & Avolio 1994, 23)

Alaistaitojen kehittäminen vaatii Ukkosen mukaan koulutukselta kahta asiaa:

1. Alaisen vaikutusmahdollisuuksien koulutus, jossa ylöspäin vaikuttamisen taidot ovat pääosassa. On väärin olettaa, että jokainen tietää sen, miten toimia johdettavana. Yksilöä on tuettava oman toimintaympäristönsä hahmottamisessa ja menestyksellisistä vaikutusmahdollisuuksista ylöspäin.
2. Työryhmien koulutukseen tulee ottaa mukaan tiimilähtöisyys. Esimiehen erilliset, ulkopuoliset johtamiskurssit saavat hänet loitontumaan omasta ryhmästään. (Ukkonen 1995, 24)

5.5. Ryhmän jäsenten väliset ihmissuhteet

Tutkimukset osoittavat, että tärkeää on osallistuminen. On osoitettu, että ryhmän jäsenet ovat valmiimpia vastaanottamaan uusia ajatuksia ja työtapoja, kun heille on annettu tilaisuus osallistua niin muutosta kuin sen toimeenpanoa koskeviin päätöksiin. (Gordon 1983, 13) Myös Peltosen ja Ruohotien mukaan työhalukkuuden kannalta on tärkeää luoda sellainen henkistä kasvua rohkaiseva ilmapiiri, jossa alaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin päätöksiin ja ratkaisuihin. Työn mielekkyyttä lisää se, että henkisten resurssien käyttöä edistetään ja luodaan tällä tavoin perusta omaehtoiselle vaikuttamiselle. Ryhmällä tulee kuitenkin olla aikaa keskustella ratkaistavana olevasta ongelmasta. Kiireisissä tapauksissa johtajan tulee tehdä päätökset oman harkinnan mukaan. Lisäksi alaisella tulee riittävästi relevanttia tietoa mielipiteensä taustalla, jotta hän voi antaa perustellun kantansa asiaan, eikä vain kommentoida asiaa mielivaltaisesti. (Peltonen & Ruohotie 1991, 59–60)

Organisaation perustehtävä toteuttaminen vääristyy, mikäli ryhmän ihmissuhteet ovat liian tiiviit ja riippuvuuteen perustuvat. Liian tiiviit ihmissuhteet voivat johtaa suljetun systeemin muodostumiseen ja tehtävän suorittaminen jää taka-alalle. (Kaivola 2003, 26) Ryhmä toimii menestyksekkäämmin, kun tehtävä, johtajan persoonallisuus sekä alaisen persoonallisuus ovat samassa linjassa. Esimerkiksi tehtävä-painotteisen alaisen johtajana onnistuu paremmin tehtävä-painotteinen johtaja, kuin ihmissuhde-painotteinen johtaja. Ihmissuhde-painotteinen alainen toimii tämän kaavan mukaan vähemmän jännittyneemmin ihmissuhde-painotteisen johtajan johdettavana. (Bass 1990, 361)

5.6. Ryhmän toimintaprosessit

Ryhmän keskeiset toimintaprosessit muodostuvat ryhmän kehittäessä toimintaansa tukevia normeja ja tavoitteita. Ryhmän johtamisprosessit riippuvat johtajan valmiuksista ja johtamisstrategioista ja ryhmän tehtävien luonteesta. Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosessit ovat tärkein osa ryhmien tehtävien hoitoa. Karkeasti yleistettynä ryhmän työskentely on alituista ongelmanratkaisuprosessia, jossa olennaisena osana on toimiva vuorovaikutus. (Kauppila 2005, 100 – 103)

Ryhmän jäsenten väliset henkilösuhdeprosessit aiheutuvat yleensä jäsenten erilaisuuksista ja erilaisista odotuksista. Henkilösuhteisiin kulutettu aika voi olla pois ryhmän tehokkaasta työajasta, jolloin ryhmän tavoitteinen toiminta kärsii. Toisaalta ryhmän sisäiset ja henkilöiden välisiin suhteisiin liittyvät ongelmat tulisikin hoitaa mahdollisimman nopeasti, jottei ryhmä ajaudu kriisiin. Jäsenille tulee siis opettaa avoimen, rehellisen ja rakentavan vuorovaikutuksen muotoja. Joskus henkilön on vaikeaa sopeutua toimimaan ryhmässä tai jonkun ryhmän jäsenen kanssa, jolloin vaikeudet voivat olla alitajuisia tai avoimen ristiriitaisia. Näitä voidaan nimittää prosessiongelmiiksi, joista osa johtuu pelkästään ennakkoluuloista ja jotka on syytä selvittää jo ryhmän orientoitumisvaiheessa. Menetelmäprosessit johtuvat jäsenten erilaisista näkemyksistä työjärjestyksestä ja keinoista tavoitteeseen pääsemiseksi. Yksimielisyys asiasta löytyy usein joko keskustelemalla tai yleisesti hyväksytyjen keinojen käyttöön otolla. . (Kauppila 2005, 100 – 103)

5.7. Ryhmän viestintä

Viestintä ryhmän jäsenten kesken muodostuu monitahoiseksi ja ainutlaatuiseksi ryhmäkommunikaatioksi, joka rakentuu yksilöiden viestinnästä ja heidän tavoistaan toimia sosiaalisissa tilanteissa. Ryhmän jäsenien eritasoiset vuorovaikutustaidot voivat korostaa tiettyjä yksilöitä liiaksi ja täten häiritä varsinaisen tavoitteen mukaista viestintää ryhmässä. (Kauppila 2005, 100 – 103)

Hultin suorittaman tutkimuksen mukaan ryhmän viestinnällä taistelutilanteessa on tiedon välittämisen lisäksi ryhmädynaaminen funktionsa. Informaation jakaminen kaikille ryhmän jäsenille on tärkeää, koska sillä tavoin voidaan karsia turhaa epätietoisuutta. Oleellisinta kommunikoinnissa on loppujen lopuksi laatu, ei määrä. Jokaisen ryhmän jäsenen tulisi olla jatkuvasti saman tiedon piirissä, jotta informaatio jakautuu tasaisesti ja samalla yksittäisen taistelijan kuorma helpottuu. (Hult 2002, 71)

5.8. Ryhmän vaikutus yksilöön

Ryhmän yleinen mielipide voi vaikuttaa yksittäiseen henkilöön. Yksilön on tällöin hyväksyttävä ryhmän käsitykset paikkansapitäväksi tiedoksi. Ryhmän jäsenyyden tärkeys yksilölle määrittelee sen, kuinka altis hän on muokkautumaan ryhmän vaikutukseen. Enemmistön vaikutus heikkenee kuitenkin huomattavasti, mikäli enemmistö ei olekaan yksimielinen. (Helkama ym. 2001, 280)

Ukkosen mukaan uudenaikaisessa toimintaperiaatteessa, jossa työntekijä (alainen) parantaa omaa toimintaansa ryhmässä ja suhteessa esimieheensä hänen työntekijän roolissa korostuvat muun muassa:

- ideoivuus ja oma-aloitteisuus
- vuorovaikutustaito
- oman tahtotilan sisältö ja voimakkuus
- valmius toimivaan yhteistyöhön
- omien aikaresurssien oikea käyttö
- lisääntyvän vallan ja vastuun vastaanottokyky
- valmius tiimijäsenyyteen
- tyytyväisyyden perustaminen menestykseen. (Ukkonen 1995, 22)

Edellä mainitut seikat on luotu lähinnä siviilimaailman organisaatioihin, mutta en näe mitään syytä olla huomioimatta niitä myös sotilaskoulutuksessa. Onhan meidänkin johtajakoulutusohjelmaan perustana oleva syväjohtaminen käytössä niin siviili-, kuin sotilaspuolella.

5.9. Ryhmäkiinteytys, ryhmäkoheesio ja ryhmädynamiikka

Kun puhutaan ryhmäkiinteydestä tai “me-hengestä”, tarkoitetaan yleensä niitä tekijöitä, jotka saavat ryhmän jäsenet pysymään ryhmässä, eli ryhmää yhteen sitovista voimista. Ryhmäkiinteydessä korostuu usein ryhmän keskenään samanarvoisten jäsenten väliset henkilökohtaiset suhteet, mutta myös johtajien ja johdettavien välinen kiinteytys. Myös ryhmän jäsenten sitoutuminen koko organisaatioon ja sen tavoitteisiin on tärkeä osa ryhmäkiinteyttä. (Harinen 2000, 9) Ryhmäkiinteyden avulla johtaja pystyy liittämään alaisuudessaan toimivat yksittäiset sotilaat tehokkaaksi, suorituskykyiseksi joukoksi. Ryhmänormit ovat ryhmän omia, epävirallisia käyttäytymissääntöjä, jo ryhmä kontrolloi jäsentensä käyttäytymistä.

Ryhmänormien kautta ryhmäkiinteys vaikuttaa yksittäisen jäsenen käyttäytymiseen ja ryhmä kontrolloi sisäisesti näiden normien noudattamista. (Kouluttajan opas 2007, 37)

Ryhmän ja sen yksilöiden välistä toimintaa; jäsenten välistä sitoutumista toisiinsa ja itse ryhmään, tarkoitetaan käsitteellä ryhmäkoheesio. Koheesio toimii jäsenten ryhmässä pitävänä tekijänä. Yleensä ryhmäkoheesiolla on positiivinen seuraus, kun ryhmän tavoitteet vastaavat muun organisaation tavoitteita. Koheesiolla voi olla myös negatiivisia seurauksia, kun ryhmän tavoitteet eroavat sen organisaation tavoitteista, johon se on osallisena. Ryhmillä, joiden ryhmäkoheesio on matalalla tasolla, jäsenet eivät yleensä pidä toinen toisistaan ja heillä on vaikeuksia toimia työpareina. Toisaalta ryhmäkoheesio ollessa korkea se auttaa ryhmää pysymään kasassa: jäsenet yhdistetään ryhmään ja he haluavat toimia aktiiveina siinä. Ryhmäkoheesio auttaa myös suojautumaan yrityksiltä häiritä ryhmää. Tiettyjen tekijöiden tiedetään kehittävän koheesiota ryhmissä. Esimerkiksi voimakas ulkoinen paine tai kilpailu lähentää ryhmän jäseniä toisiinsa. Myös ryhmän käyttämä aika yhdessä lisää ryhmäkoheesiota, varsinkin jos jäsenillä on samankaltaisia kiinnostuksenkohteita. Menestyminen edellisessä tehtävässä lisää koheesiota tekemällä ryhmän houkuttelevammaksi yksilöjäsenille. (Bass & Avolio 1994, 70–72)

Korkealla ryhmäkoheesiolla voi siis olla myös negatiivisia puolia. Korkean ryhmäkoheesio ryhmän jäsenet voivat pidättäytyä tuottamasta validia informaatiota, joka mahdollisesti aiheuttaisi konfliktitilanteen ryhmän sisällä. Keskinäisten näkemyserojen ja tarkka ryhmän normien sisällä pidättäytyminen voi johtua siitä, että halutaan säilyttää ryhmäharmonia. Tällä ryhmäajatteluksi kutsutulla ilmiöllä voi olla vakavia negatiivisia vaikutuksia ryhmän päätöksentekoprosessiin: kriittistä tietoa voi jäädä käymättä läpi ja uusia rakentavia ideoita voidaan jättää kertomatta. Muita negatiivisia vaikutuksia ryhmälle ja siinä tapahtuvalle toiminnalle aiheuttavia asioita ovat esimerkiksi henkilökohtaisen motivaation aleneminen. Tämä johtuu yleensä ryhmän jäsenten omista sosiaalisista intresseistä, jotka eroavat ryhmän tavoitteista tai ovat täysin sen vastaisia. (Bass & Avolio 1994, 70–72)

Ryhmädynamiikka on ryhmän sisäisiä voimia tarkoittava ilmiö. Kokijan kannalta nämä voimat voivat olla hyvinkin merkittäviä ja usein puhutaan myös ryhmäilmiöstä. Ryhmädynamiikka ja ryhmäilmiö viittaavat käsitteinä siihen, että ryhmä toimii tavalla, jota ei voisi suoraan päätellä sen yksittäisten jäsenten käytöksestä. Ryhmädynamiikka syntyy ryhmänjäsenten välisen vuorovaikutuksen ja kommunikaation johdosta. (Kopakkala 2005, 37) Ryhmädynamiikka syntyy suhteessa tehtävän toteuttamiseen ja yhteistyön tekemiseen. Yhdessä ryhmänjäsenten yksilöllisen toiminnan, virallisten rakenteiden ja toimintaympäristön

vaikutusten kanssa ryhmädynamiikka synnyttää organisaation ryhmäilmiöt, kuten ryhmäroolit sekä ryhmässä ilmenevät tunteet. Ryhmäroolit voivat olla tehtävään että vuorovaikutukseen liittyviä. Ryhmäroolien kautta muodostuu myös organisaation virallinen sekä epävirallinen rakenne. Ryhmässä ilmenevät tunteet vaikuttavat yksilöön, mutta myös toisinpäin. (Kaski & Kiander 2005, 142)

Täytyy kuitenkin muistaa, että todellisen pintailmiötä syvemmän kiinteyden syntyminen varusmiesjoukkoon kestää parhaassakin tapauksessa vähintään 3-4 kuukautta. (Kouluttajan opas 2007, 37) Tästä voidaan päätellä, että erikoiskoulutuskauden alussa muodostetut ryhmät olisivat saavuttaneet syvemmän kiinteyden juuri ennen kotiutumista.

6. TIIMI

6.1. Tiimin määritelmä

Spiikin mukaan selkeästi ja yksinkertaisesti määriteltynä tiimi on itseohjautuva työryhmä. (Spiik 2004, 39) Tiimien perustana on vuorovaikutus ja yhteistyö. Ryhmän jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan ja vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tiimin eri yksilöiden tiedot ja taidot täydentävät toisiaan. Tiimin jäsenet sovittavat yhteen ja täydentävät toistensa ideoita ja ajatuksia. Tiimityö edellyttää selkeästi määriteltäviä päämääriä ja tavoitteita, joihin tiimi on sitoutunut. Tiimin jäsenet ovat yhteisvastuussa tuloksesta. Tiimityöhön kuuluu myös yhteistoiminnan pelisäännöt.

(<http://www.kajak.fi/opiskelu/koulutus/oppimisprosessity%F6kalut/TIIMITKtiimi.htm>)

Vettenranta on tutkinut lopputyössään tiimejä sekä tiimioppimista reserviupseerikoulutuksessa ja tuloksissaan päätenyt siihen, että tiimit vaikuttavat erityisesti johtamisvalmiuksien kehittymiseen. Tiimeissä annettu palaute on vaikuttavuudeltaan hyvää ja auttaa johtajana kehittymisessä sekä kasvokkain annettuna se kehittää myös yksilön palautteenantokykyä. Tiimioppimisen kautta asenteet yhteistyötä kohtaan muuttuivat positiivisemmiksi. Tiimin hyödyntäminen johtamisessa pitää kuitenkin ymmärtää oikein, jotta päätöksenteko sekä yksilöiden päätöksentekovalmiudet eivät hidastuisi. Yksi huomio oli myös se, että tiimi muodostaa hyvän ja realistisen oppimisympäristön ihmisten johtamisessa tärkeiden sosiaalisten taitojen ja vuorovaikutustaitojen harjoitteluun. Syväjohtamisen kulmakiviä käytetään vuorovaikutuksessa tiimien sisällä ja niiden oppimiselle tiimityöskentelyllä oli lievästi positiivinen vaikutus. Erityisesti vuorovaikutuksen kautta tiimioppiminen edisti tutkimuksessa asioiden oppimista uusien näkökulmien kautta. (Vettenranta 2006)

Erään tapauksen mukaan Spiik on luetellut tiimityön onnistumisen aikaansaavat tekijät, jotka ovat:

- Johtamisen muuttuminen käskevästä kannustavaksi.
- Yksisuuntaisen keskustelun muuttuminen kaksisuuntaiseksi vuorovaikutukseksi.
- Keskustelujen avoimuus, toisten arvostaminen ja reilu henki.
- Lähes kaikkien saaminen mukaan tiimityön kehittämiseen.
- Vastuun mukana myös valtuuksien jakaminen.
- Yksilöiden ideoita toteutettiin käytännössä ja epäkohtia korjattiin. Omakohtaisen kokemuksen kautta yksilöt huomasivat aktiivisuuden kannattavan.

- Tulosten seuraaminen yhdessä sekä yhteisten onnistumisten kokeminen.
- Tiimipalaverien säännöllisyys. (Spiik 2004, 20)

Mukana listaan on otettu pelkästään sotilaskoulutukseen soveltuvat ja pois on jätetty esimerkiksi tulospalkkaukseen liittyvät tekijät.

Alle on listattu kaksi seikkaa, jotka ovat johtaneet epäonnistumiseen tiimityöskentelyyn siirryttäessä:

- Tiimityöskentelyyn siirtymisen aiheuttama muutos on ollut liian suuri verrattuna aikaisempaan työskentelytapaan.
- Opastus ja valmennus tiimityöskentelystä on puutteellista tai sitä ei ole annettu. (Spiik 2004, 35)

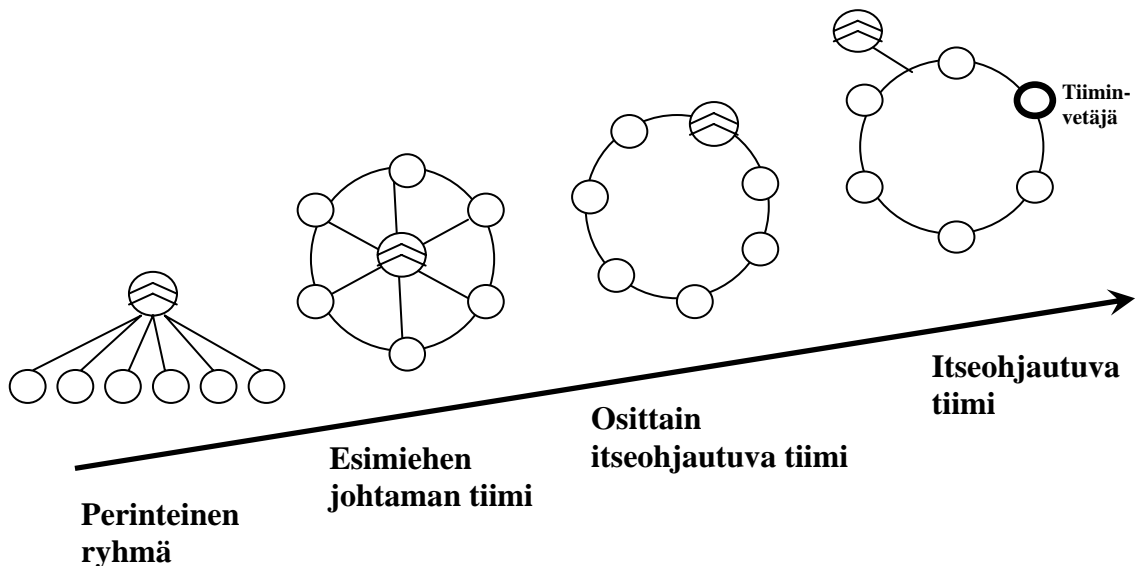
6.2. Tiimityöskentelytaitojen kehittyminen

Yleensä tiimien jäsenten välisen yhteistyön, eli tiimityöskentelytaitojen, kuvitellaan kehittyvän tiimin sisällä kokemuksen kautta. Tähän koulutukseen, joka parantaisi yhteistyötä tiimin sisällä, ei useinkaan panosteta. Kuitenkin on olemassa vain vähän todisteita siitä, että kokemus yksistään olisi toimiva tapa oppia näitä taitoja. Tiimien sisäisten taitojen koulutus rajoittuu useimmiten sosiaalisiin taitoihin, jotka eivät suoranaisesti liity siihen päätehtävään, minkä vuoksi tiimi on muodostettu. Useimmissa tapauksissa kriittisten, tehokkuutta lisäävien tiimityöskentelytaitojen koulutus jätetään huomioimatta tai se on huonosti liitetty tiimin muuhun koulutukseen. Nämä seikat huomioiden on tiimityöskentelytaitojen opetus myös liitettävä aina tiimin todelliseen toimintakenttään. (Kozlowski, Gully, Salas & Cannon-Bowers 1996, 254) Tiimityöhön siirtyminen kannattaa aloittaa avoimella keskustelulla yhteistyöstä ja sen tarjoamista mahdollisuuksista. Jäsenille annetaan mahdollisuus kertoa omista kokemuksistaan yhteistyöstä ja siitä, miten sitä voi lisätä. (Spiik 2004, 34)

Tuloksellinen tiimityö perustuu ihmisten erilaisuuteen ja tehokkuus vaatii ryhmän jäseniltä monipuolisuutta ja joskus jopa vastakkainasettelua. Erilaisuus voi muodostua ryhmässä ongelmaksi, jos vuorovaikutus johtajan ja alaisen välillä ei toimi. (Kaivola 2003, 29) Edellytys entistä itsejohtoisemmalle toiminnalle löytyy tiimin valmiuksien kehittämisessä. Se lisää tiimin jäsenten taitoja ja vahvistaa heidän itseluottamustaan. Voimavarojen organisoimisella selkeytetään vastuuta ja lisätään yhteisvastuullisuutta. Luottamuksen kautta saavutetaan sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen, johon jokaisen tiimiläisen on täysivaltaisesti sitouduttava. Tällä tavoin saadaan aikaan korkeatasoisia suorituksia. (Pirnes 1995, 109)

6.3. Ryhmänjohtajan rooli tiimissä

Perinteissä ryhmässä ryhmänjohtaja on ryhmän keskeisin ihminen. Hänen kauttaan tulevat tieto, tavoitteet, tehtävät ja aikataulut. Ryhmänjohtaja suunnittelee, organisoi ja jakaa työt sekä valvoo toimintaa. Esimiesjohtoisessa tiimissä ryhmänjohtaja on keskipisteenä. Hän pitää lankoja käsissään, kuten traditionaalisessa ryhmässä, mutta yhteistyötä tehdään jo jonkin verran. Ryhmänjohtajan valvonta ja ohjeistus on kuitenkin jatkuvaa. Osittain itseohjautuvassa tiimissä itsenäisyys ja yhteistyö tiimin sisällä lisääntyvät. Jatkuva ulkopuolista seuranta ei tarvita. Itseohjautuvan tiimin esimies siirtyy ulkopuolelle varmistamaan toiminnan perusteet ja yksi ryhmänjäsenistä valitaan tiiminvetäjäksi. Tiiminvetäjä osallistuu kuitenkin tiimin toimintaan, kuten ennenkin. (vrt Spiik 2004, 183 – 184)



Kuva 8: Esimiehen roolin muuttuminen, kun tiimityöskentely lisääntyy (Spiik 2004, 183)

Spiikin (2004, 184) mukaan korkeimmalle tasolle tiimityöskentelyssä edenneen tiimin johtaja siis siirtyy ulkopuolelle varmistamaan hyvät työskentelyolosuhteet sekä tarpeelliset tiedot ja tiimin sisältä siis valitaan yksi henkilö, joka toimii tiiminvetäjänä / yhteyshenkilönä. Varusmieskoulutuksessa tämänkaltainen tiimikehitys tapahtuisi joukkokoulutuskauden aikana, jolloin ryhmänjäsenistä valitaan ryhmän varajohtaja. Spiikin esimerkin mukaan hän tulisi toimimaan tiiminvetäjän roolissa, mutta myös yhteyshenkilönä ryhmänjohtajan suuntaan. Erikoisasemansa vuoksi ryhmänjohtajalle kuuluu myös astetta ylemmän johtoportaan eli joukkueen asiat, jotka vievät osan hänen ajastaan. Kappaleen alussa kuvatulla

järjestelyllä ryhmänjohtajan vastuuta ja työtaakkaa pystyttäisiin keventämään. Ryhmänjohtajan tulee silti osallistua ryhmän toimintaan entisellä panostuksella, jotta hän ei vieraantuisi omista alaisistaan.

Tiimityöskentelyn tuloksena esimiehen valta vähenee ja tiimin valtuudet lisääntyvät. Moni esimies voi kokea tämän uhkaavan hänen vaikutusvaltaansa ja he pelkäävät menettävänsä kontrollin ryhmästä ja alaisista. Tällaiset tilanteet vaativat ulkopuolista ohjausta. Valmennuksen ja konsultoinnin kautta muutos pystytään suunnitelmallisesti tekemään. (Spiik 2004, 185)

6.4. Johtopäätökset

Pitää huomata, että tiimityöskentely edellä kuvattuna ja tiimityöskentely johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelmassa ovat kaksi eri asiaa. Koulutusohjelman tiimityöskentely on yksi sovellus tiimistä, joka on tällä hetkellä perusyksikön varusmiesjohtajien yksi johtaja- ja kouluttajakoulutusväline. Tiiminä toimiminen koulutuksessa, jossa ryhmänjohtaja voi toimia yhtenä ryhmänjäsenenä, pitää tietenkin pitää erottaa organisaation virallisesta hierarkkisesta rakenteesta. Tiimitoiminta, kuten tässä kappaleessa on määritelty, tulisi ottaa Vettenrannan sekä muiden tutkimustulosten varjossa mukaan myös miehistönkoulutukseen, jossa siitä voitaisiin hyötyä nykyistä enemmän.

Syväjohtamisen perusajatukset ovat myös tiimityöskentelyyn ohjaavia. Syväjohtamisessahan tavoitteellisen vuorovaikutuksen kautta pyritään ryhmätoiminnassa esimerkiksi päätöksenteossa ottamaan aliset enemmän huomioon. Tiimityöskentelytaitojen mukaan ottaminen varusmieskoulutukseen vaatii kouluttajilta suuren panoksen ohjauksessa ja konsultoinnissa, sillä moni asia tiimityöskentelyssä on perinteisen johtamiskäsityksen vastainen ja synnyttää varmasti vastarintaa. Kouluttajien koulutukseen ja opastukseen tulisikin panostaa huomattavasti. Tällä pystyttäisiin välttämään johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman ja tämän mukana syväjohtamisen käyttöön oton alkuvaiheeseen liittyneet komplikaatiot.

7. YHTEENVETO

Tutkimuksen pääkysymykseen siitä, tulisiko miehistölle kouluttaa asioita johtamisesta liittyen varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelmaan, voidaan tutkimuksen perusteella vastata myöntävästi. Ei voida olettaa, että miehistönkoulutukseen jäävät varusmiehet olisivat kaikki täysin valmiita toimimaan ryhmässä itseohjautuvan alaisen tasolla. Alaiselle tulee tutkitun aineiston perusteella kertoa johtajan johtamiskäyttäytymisestä sekä ryhmän muodostumisesta, jotta alainen pystyy suhteuttamaan kyseiset asiat toisiinsa. Miehistön johtajakoulutus tarkoituksena ei kuitenkaan olisi tehdä miehistöstä johtajia, vaan auttaa heitä ymmärtämään ja tukemaan esimiesten johtamiskäyttäytymistä sekä toimimaan tehokkaina ryhmänjäseninä tavoitteellisen vuorovaikutuksen kautta.

Mennessään asepalvelukseen monikaan ei tiedä vielä jatkokoulutusmahdollisuuksista ja siitä, olisiko hänestä mahdollisesti johtajaksi. Johtamisen ja johtamisen koulutuksen perusteet antava kurssi voisi hyvin avata tuoreille alokkaille sen, miten johtaja toimii, miten hän kehittyy ja millä lailla johtajakoulutus on toteutettu Puolustusvoimissa. Viitaten johdantokappaleessa esitettyyn väitteeseen katsoisin, että paras ajankohta tällaiselle koulutukselle on jo P-kauden aikana, jolloin kaikki saman saapumiserän koulutettavat saisivat saman koulutuksen, eikä vastaavaa koulutusta tarvitsisi enää toistaa AUK/RUK – vaiheissa. Tällöin voitaisiin myös saada rekrytoitua paremmin ja soveltuvampaa ainesta johtajakoulutukseen. Miehistöntehtäviin jäävillä olisi myös tällöin paremmat mahdollisuudet ryhmäytyä uudelleen P-kauden jälkeen, kun osa saapumiserästä lähtee jatkokoulutukseen ja alokaskauden ryhmät hajoavat. Tämä tietysti vaatisi E-kaudella lisää ryhmäytymistä tukevaa valmennusta.

Yksilön vuorovaikutustaitojen koulutus liittyy siis läheisesti konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen. Kuitenkin tutkimuksessa aikaisemmin esitelty behavioristinen oppimiskäsitys on pääosassa alokkaiden ensimmäisten päivien/viikkojen koulutuksessa. Vuorovaikutustaitojen opettaminen tulisi tältä kannalta katsottuna ottaa mukaan koulutusohjelmaan vasta P-kauden loppupuolella, jossa siitä olisi eniten hyötyä niin miehistöntehtäviin sijoitettaville, kuin johtajakoulutukseen lähteville. Heille tulisi kuitenkin painottaa syväjohtamisen kulmakivien mukaisen vuorovaikutuksen rakentamisen alkaminen heti palvelukseenastumisen ensihetkistä.

Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuspaketin opetussuunnitelmassa olevat kurssit eivät nykyisenkaltaisina pysty tarjoamaan vastausta miehistön johtajakoulutuksen tarpeisiin. Miehistön johtajakoulutuspaketin sisältämät asiat tulisivat tutkimuksen mukaan olemaan:

- tavoitteellisen vuorovaikutuksen opetusta,
- varusmiesjohtajan johtamiskäyttäytymisen perustalla olevan syväjohtamisen esittelyn,
- johtamiskäyttäytymisen kehittämisen taustalla olevan syväjohtamisen kysymyssarjan sekä johtajalle annettavan palautteen antamisen ja sen antaman hyödyn selvittäminen,
- toimivan ryhmä- ja tiimityön opetusta.

Tämän tutkimuksen rajaus ei mahdollistanut koulutuspaketin konkreettista suunnittelua. Koulutuspaketin kehittämisen ja tuottamisen vastuu kuuluu kuitenkin Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus työryhmälle, jonka Pääesikunnan Koulutusosasto on asettanut.

Tiimityöskentely, kuten se varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelmassa esitetään, olisi syytä käydä läpi myös miehistölle. Tiimipalavereihin osallistuvien ryhmänjohtajien kautta myös miehistönjäsenet voisivat saada äänensä kuuluviin. Tiimityöskentelytaitojen käyttäminen koulutustapahtumissa, kuten tässä tutkimuksessa esitetään, voisi toimia hyvänä keinona ryhmän vuorovaikutuksen kehittämisessä. Ryhmänjohtaja asettuu yhdeksi tiiminjäseneksi alaistensa rinnalle ja asioista tehtäisiin suunnitelmia sekä päätöksiä yhdessä. Ryhmästä muodostetun tiimin johtoon voisi osallistua kuka tahansa ryhmän jäsenistä, jotta jokainen saisi kokemuksia tiimin johdossa. Tällä tavoin ryhmästä pystyttäisiin esimerkiksi valitsemaan pätevä varajohtaja. Tiiminä työskentely, jossa johtaja on yksi tiimin jäsen, pitää kuitenkin mieltää koulutukselliseksi keinoksi. Tätä siis ei tule sekoittaa viralliseen organisaatiomalliin. Ryhmänjohtajan pitää säilyttää esimiesasemansa alaisiinsa nähden, jotta auktoriteetti ja päätöksenteko säilyvät kuitenkin hänellä.

7.1. Tutkimuksen luotettavuus

Perinteisesti luotettavuutta on kuvattu reliabiliteetilla ja valideetilla. Molemmat termit tarkoittavat luotettavuutta, mutta reliabiliteetin sisältö viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Valideetin keskeinen luotettavuussisältö puolestaan on se, mitataanko sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Metsämuuronen: I Metodologian perusteet ihmistieteissä. Kirjassa: Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 2006, 51) Virheiden syntymisen välttäminen voi aiheuttaa tutkimuksen tulosten ja pätevyyden vaihtelua. Kaikissa tutkimuksissa on tästä syystä pyrittävä arvioimaan luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsijärvi ym. 2004, 213)

Teorianmuodostuksen yhteydessä esitetään ne perusteet, joilla tutkimus katsotaan luotettavaksi. Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa vapautta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Tällaisia piirteitä saattaa ajan myötä liittyä tematisoituun kohteeseen, vaikka niillä ei ole elimellistä yhteyttä siihen. (Varto 1992, 103 – 104) Tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen mittarin luotettavuuteen. Perinteisesti luotettavuutta on kuvattu reliabiliteetilla ja valideetilla. Molemmat termit tarkoittavat luotettavuutta, mutta reliabiliteetin sisältö viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Valideetin keskeinen luotettavuussisältö puolestaan on se, mitataanko sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Metsämuuronen: I Metodologian perusteet ihmistieteissä. Kirjassa: Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 2006, 51) Tutkimus voidaan myös silloin todeta reliaabeliksi, jos kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen eri tutkimuskerroilla. (Hirsijärvi ym. 2004, 213)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Aineiston analyysissä keskeistä on luokittelujen tekeminen, jolla lukijalle kerrotaan luokittelun syntyminen ja perusteet. Tuloksista on kerrottava se, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin hän päätelmänsä perustaa. Lukijaa auttaa, jos tutkimusselosteita rikastutetaan esimerkiksi suorilla haastatteluotteilla tai muilla autenttisilla dokumenteilla. (Hirsijärvi ym. 2004, 215) Tässä tutkimuksessa aineiston kerääminen on selostettu johdantokappaleessa. Aineiston luokittelu on tapahtunut tutkijan lukeman materiaalin perusteella siten, että tutkimukseen on otettu mukaan vain selkeästi aihepiiriin kuuluvaa kirjallisuutta ja tutkimuksia. Lähdeluetteloihin ja viittauksiin tutustumisen kautta tutkija on pystynyt keräämään aineistoa joltain osin. Tulkinnat ja johtopäätökset perustuvat yleensä kahden tai useamman tutkijan samasta tutkimusalueesta tekemiin samankaltaisiin tuloksiin. Tässä tutkimuksessa tekstiin on lisätty lainauksia alan asiantuntijoiden haastatteluista, jotka ovat tapahtuneet aina jossain kohti tutkimuksen tekoa.

7.2. Jatkotutkimushaasteet

Yksi mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukselle olisi Israelin puolustusvoimien asepalvelusta suorittavien miehistönjäsenten ja johtajien välisen vuorovaikutuksen muodostuminen, toimiminen sekä syväjohtamisen vaikuttavuus taistelukentällä. Tämä siksi, että he joutuvat toimimaan asepalveluksensa aikana mitä suurimmalla todennäköisyydellä tositilanteessa, joten heillä on selkeä näkemys ryhmänjohtajan ja miehistönjäsenen välisestä yhteistoiminnasta, kuin myös päätöksenteosta.

Toisena mielenkiintoisena tutkimuskohteena on tiimityöskentelytaitojen, mukaan lukien vuorovaikutustaitojen, ottaminen miehistön ja ryhmänjohtajien koulutukseen mukaan sekä sen vaikuttavuuden tutkiminen. Tutkimuskohteina voisi olla alaisten tyytyväisyys, motivaatio sekä ryhmänjohtajan johtamiskäyttämisen kehittyminen. Tämä vaatisi myös kouluttajien perehdyttämistä tiimityöskentelytaitoihin ja siihen, miten vuorovaikutusta voidaan kehittää ryhmässä.

Kolmas tutkimuskohde voisi olla alaisille suunnatun syväjohtamisen koulutuspaketin vaikutus heidän varusmiesjohtajille annettavaan palautteeseen. Tällä voitaisiin mitata, miten tieto syväjohtamisesta, mukaan lukien palautteenanto vaikuttaa alaisten antamaan palautteeseen: onko annettu palaute kypsempää ja paremmin johtajien johtamiskäyttämisen kehittämisessä hyödynnettävää.

LÄHTEET

1. JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Esikuntajärjestelmä:

1. Pysyväisasiakirjojen kokoelma:

PEKOUL-OS PAK A 01:05:08. Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus

PEKOUL-OS PAK C 01:11 Varusmiesten palvelusmotivaation kehittäminen

2. Muut asiakirjat: (Luetellut asiakirjat ovat tutkijan hallussa.)

Teoriasta käytäntöön vai toisinpäin? 90. kadettikurssin johtamisen syventäjien ajatuksia joukkoyksikön johtamisesta sodan ajan toimintaympäristössä. Toim. kaptl Antti Rainio, 14.2.2007.

2. JULKAISTUT LÄHTEET

1. Kirjat ja opinnäytetyöt

Bass, Bernard M. 1990. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, research, and managerial applications. Third Edition. The Free Press.

Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. 1994. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications, Inc.

Gordon, Thomas. 1983. Viisas johtaja, Karisto Oy, Hämeenlinna.

Harinen, Olli. 2000. Sotilasjoukon kiinteys ja sotilasorganisaatio (lisäpainos vuoden 1992 julkaisusta). Tutkimusselosteita A / 13 / 2000, Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus.

Helkama, Klaus, Myllyniemi, Rauni & Liebkind, Karmela. 2001. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Oy Edita Ab, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2004. Tutki ja Kirjoita. 10. osin uudistettu laitos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Honkanen, Jukka. 2002. Johtajakoulutus Israelin puolustusvoimissa. Kehityssuuntia suomalaisen varusmiesjohtajakoulutukseen. Yleisesikuntaupseerikurssi 49 diplomityö.

Hult, Heini. 2002. ”Ensimmäinen ryhmä! Huomio!”. Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriryhmän taistelussa. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus. Julkaisusarja A/5/2002. Ykkös-Offset Oy, Vaasa.

Johtajakoulutusohjelma ja sen työkalut. Oppivan organisaation palautetta sekä kehittymisesityksiä. 2003. Toim. Mäkitalo, Janne & Syrjänen, Minna. Edita Prima Oy, Helsinki.

Juuti, Pauli. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Kaski, Satu & Kiander, Tuula. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Edita, Helsinki.

Kaivola, Taru. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Kehittyvä varusmieskoulutus. 2003. Toim. Nissinen, Vesa. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus, Julkaisusarja A/3/2003, Edita Prima Oy, Helsinki.

Kivinen, Maria. 2006. Syväjohtamisen ymmärrettävyys varusmiesjohtajan näkökulmasta. Kadettikurssi 89. Pro-Gradu-tutkielma.

Kopakkala, Aku. 2005. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Edita, Helsinki.

Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 2006. Toim. Metsämuuronen, Jari. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Nissinen, Vesa. 1997. Ihmisten johtamisen opettaminen ja syväsuuntautunut oppiminen. Transformational leadership – mallin soveltaminen sotilaskoulutuksessa. Syventävien opintojen tutkielma. Kasvatustieteen laitos, Helsingin Yliopisto.

Nissinen, Vesa. 1998. Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet. Transformational leadership – mallin soveltaminen sotilaskoulutukseen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja hallinnon laitos. Julkaisusarja 2, Työpapereita N:o 3. Hakapaino Oy, Helsinki.

Nissinen, Vesa. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarja 1, tutkimuksia n:o 13. Oy Edita Ab, Helsinki.

Nissinen, Vesa. 2004. Syväjohtaminen. Karisto Oy. Hämeenlinna

Nybergh, Marcus. 2005. Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet. Julkaisusarja 1/2005. Tutkimuksia, numero 33. Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu. Edita Oy, Helsinki.

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka. 1991. Ihmisten johtaminen. Aavaranta sarja. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu.

Pennington, Donald C. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. suom. Marja Ahokas. Tammer-Paino, Helsinki.

Pipping, Knut. 1978. Komppania pienoisysteiskuntana. Sosiologisia havaintoja suomalaisesta rintamayksiköstä 1941 – 1944. suom. Vilén, Heikki. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu.

Pirnes, Unto. 1995. Kehittyvä johtajuus. Aavaranta-sarja n:o 36. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu.

Rauste-von Wright, Maijaliisa, Wright, Johan von & Soini, Tiina. 2003. Oppiminen ja koulutus. WS Bookwell Oy, Juva.

Salo, Mikael. 2004. Alokkaat talon tavoille. Etnografinen tapaustutkimus Bourdieun sosiologian näkökulmasta. Maanpuolustuskorkeakoulu, Koulutustaidon laitos, Julkaisusarja 2, No 14. Edita Prima Oy.

Salonen, Tero. 1994. Transformationaalinen johtajuus organisaatiossa. Hallinnon ja organisaation laitos, Kaupallis-hallinnollinen tiedekunta, Vaasan yliopisto.

Silvennoinen, Markku & Kauppinen, Risto 2006. Onnistu alaisena - näin johdan esimiestäni ja itseäni. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Sosiaalinen vuorovaikutus. Rauni Myllyniemen juhlaKirja. 1998. Toim. Lahikainen, Anja Riitta & Pirttilä-Backman, Anna-Maija. Otavan Kirjapaino, Keuruu.

Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. 2002. Toim. Huhtinen, Aki-Mauri. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat 9, Hakapaino Oy.

Spiik, Karl-Magnus. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Dark Oy, Vantaa.

Strömmer, Riitta. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Oy Edita Ab, Helsinki.

Ukkonen, Otto. 1995. Jaettu johtajuus. Multiprint, Helsinki

Varto, Juha. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tammer-Paino, Tampere

Vettenranta, Jere. 2006. Tiimioppiminen reserviupseerikoulutuksessa. Kadettikurssi 89. Pro-Gradu-tutkielma.

Vuorikari, Kalevi. 1982. Havaintoja sotilaasta ja sotilasyhteisöstä 1, Sotilassosiologian julkaisusarja A, n:o 2. Helsinki.

Waltari, Antti. 2005. Pala varusmieskoulutuksen palautekulttuuria – Kouluttajien käsityksiä palautteesta ja sen antamisesta. Koulutustaidon laitos, Julkaisusarja 3, Nro 7/2005, Maanpuolustuskorkeakoulu.

2. Ohjesäännöt, oppaat ja muut Puolustusvoimien julkaisut

Sotilasjohtaja II, luonnos. 1990. Pääesikunnan koulutusosasto. Valtion Painatuskeskus, Helsinki.

Yleinen palvelusohjesääntö (YLPALVO). 2002. Pääesikunnan koulutusosasto. Karisto Oy, Hämeenlinna.

Kouluttajan opas (KOULOPAS). 2007. Pääesikunnan koulutusosasto. Edita Prima Oy, Helsinki.

Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuspaketti, johtajaksi kasvaminen. 1998. Pääesikunnan koulutusosasto.

3. Julkaistut artikkelit

Huhtinen, Aki & Tammikivi, Juha. 2005. "Johtaa ja /vai kouluttaa? – Suomalainen upseeri 2020 ja johtamisen merkitys" Sotilasaikakauslehti 4/2005, 15–17.

Kozlowski, Steve W.J., Gully, Stanley M., Salas, Eduardo & Cannon-Bowers, Janis A. 1996. Team leadership and development: theory, principles, and guidelines for training leaders and teams. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*. Volume 3, s. 253-291. JAI Press Inc. ISBN: 0-7623-0006-x.

3. VERKKOLÄHTEET

Lundin, Stephen C. & Lancaster, Lynne C. 1990. Beyond Leadership...The Importance Of Followership, *The Futurist*; May/Jun; 24, 3; ProQuest Military Collection, s. 18 – 22, <https://www.milnet.fi/proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=478813&SrchMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1169734201&clientId=70032>

http://www.mil.fi/perustietoa/julkaisut/varusmies_06_suomi/johtajakoulutus/index.html

<http://www.mil.fi/reservilainen/palvelustodistus/laajempiselvitys.dsp>

<http://www.kajak.fi/opiskelu/koulutus/oppimisprosessity%F6kalut/TIIMITKtiimi.htm>